MANAJEMEN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI LULUSAN SMAIT

(Studi Kasus di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang
dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi)

DIGITAL TRANSFORMATION MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF SMAIT GRADUATE COMPETENCIES

*(Case Study at SMAIT Mentari Ilmu, Karawang Regency,
and SMAIT Thariq bin Ziyad, Bekasi Regency)*

DISERTASI

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian
Guna Memperoleh Gelar Doktor Bidang Ilmu Pendidikan
Program Studi Ilmu Pendidikan

oleh

Mira Dwi Yulia

NIM. 41038104234001

SEKOLAH PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA

BANDUNG

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

MANAJEMEN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI LULUSAN SMAIT

(Studi Kasus di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi)

oleh

Mira Dwi Yulia

NIM. 41038104234001

Bandung, Oktober 2026

Promotor,



Prof. Dr. H. Hanafiah, M.M.Pd.

Ko-Promotor



Dr. Hj. Teti Ratnawulan S, M.Pd.

Anggota



Dr. M. Andriana Gaffar, M.M.Pd.

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Nama : Mira Dwi Yulia

NIM : 41038104234002

Judul Disertasi : MANAJEMEN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI LULUSAN SMAIT (Studi Kasus di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi)

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen Pendidikan Program SPS Universitas Islam Nusantara Bandung merupakan hasil karya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan gamblang sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa seluruh bagian disertasi ini bukan hasil karya sendiri atau terdapat plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya beritahukan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bandung, Oktober 2026

Yang Membuat Pernyataan



Mira Dwi Yulia

NIM 41038104234001

ABSTRAK

Transformasi digital dalam pendidikan bukan sekedar adopsi perangkat teknologi, melainkan rekonfigurasi tata kelola organisasi. Penelitian ini berangkat dari fenomena kontras dua sekolah Islam terpadu dalam merespons era digital: SMAIT Mentari Ilmu Karawang yang bertransformasi secara *bottom-up* dan responsif terhadap darurat pandemi, dengan pola manajemen yang melekat pada jabatan eksisting (*ex officio*) dan ketergantungan tinggi pada figur personal kunci; serta SMAIT Thariq bin Ziyad Bekasi yang menjalankan perintah *top-down* dari kebijakan yayasan sejak tahun 2018, dengan struktur manajemen yang formal melalui tim digital khusus (*dedicated team*), guru *champion*, dan *student tech leader*. Untuk membedah kompleksitas manajerial di kedua lokus tersebut, penelitian ini menggunakan kerangka teori klasik Luther Gulick dan Lyndall Urwick, yakni POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting*), guna menganalisis bagaimana ketujuh fungsi manajemen tersebut dioperasionalkan untuk mengembangkan kompetensi lulusan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus komparatif. Pengumpulan data dilakukan secara mendalam melalui teknik WOD (Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi) yang melibatkan kepala sekolah, pengawas, guru, serta pengelola IT. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, metode, dan teori, serta perpanjangan pengamatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua sekolah telah mengimplementasikan seluruh fungsi POSDCORB, namun dengan karakteristik formalisasi yang berbeda. SMAIT Mentari Ilmu menunjukkan pola yang lebih fleksibel, adaptif, dan partisipatif melalui forum MGMP dan koordinasi informal, meskipun masih memerlukan penguatan pada formalisasi struktur dan keberlanjutan personel. Sebaliknya, SMAIT Thariq bin Ziyad menunjukkan sistem yang lebih terstruktur, terspesialisasi, dan terpusat melalui *Mobile Device Management* (MDM), dashboard performa, dan mekanisme koordinasi berlapis, meskipun menghadapi tantangan dalam standardisasi dokumentasi dan integrasi data. Secara komparatif, kedua model manajemen tersebut terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi lulusan, khususnya dalam literasi digital, berpikir kritis, kolaborasi, dan kesiapan melanjutkan pendidikan. Sebagai respons sintesis atas temuan tersebut, penelitian ini merumuskan Model Hipotetis "Prisma Nilai". Model ini memposisikan teknologi digital sebagai "cahaya putih" yang harus diuraikan oleh manajemen sekolah (Prisma) menjadi enam spektrum nilai pendidikan yang komprehensif: Teologik, Logik, Etik, Estetik, Teleologik, dan Fisik-Fisiologik sebagaimana sistem nilai Ahmad Sanusi. Model ini dirancang untuk memastikan bahwa implementasi POSDCORB dalam transformasi digital tidak berhenti pada efisiensi administratif semata, tetapi benar-benar bermuara pada pembentukan lulusan yang kompeten, berkarakter Islami, dan siap menghadapi tantangan abad ke-21.

Kata kunci: ***manajemen, transformasi digital, POSDCORB, kompetensi lulusan, sekolah Islam terpadu***.

ABSTRACT

*Digital transformation in education is not merely the adoption of technological tools, but rather a reconfiguration of organizational governance. This study examines the contrasting approaches of two integrated Islamic high schools (*SMAIT*) in responding to the digital era: SMAIT Mentari Ilmu Karawang, which underwent a bottom-up transformation—partly in response to the pandemic—characterized by a management model tied to existing official positions (*ex officio*) and a heavy reliance on key individuals; and SMAIT Thariq bin Ziyad Bekasi, which implemented a top-down directive from its foundation's policy starting in 2018, utilizing a formal management structure that includes a dedicated digital team, "champion" teachers, and student tech leaders. To dissect the managerial complexities within these two settings, this study employs the classic theoretical framework of Luther Gulick and Lyndall Urwick—POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting)—to analyze how these seven management functions are operationalized to develop graduate competencies. The study adopts a qualitative approach using a comparative case study method. Data were collected in-depth through interviews, observations, and documentation, involving school principals, supervisors, teachers, and IT administrators. Data validity was ensured through the triangulation of sources, methods, and theories, as well as through prolonged engagement in the field. The findings indicate that both schools have implemented all POSDCORB functions, albeit with distinct characteristics regarding formalization. SMAIT Mentari Ilmu exhibits a more flexible, adaptive, and participatory pattern—facilitated by subject-teacher forums (*MGMP*) and informal coordination—though it requires further strengthening in terms of structural formalization and personnel sustainability. Conversely, SMAIT Thariq bin Ziyad demonstrates a more structured, specialized, and centralized system, supported by Mobile Device Management (MDM), performance dashboards, and multi-layered coordination mechanisms, though it faces challenges related to the standardization of documentation and data integration. Comparatively, both management models have been shown to contribute positively to enhancing graduate competencies—specifically in digital literacy, critical thinking, collaboration, and readiness for further education. Synthesizing these findings, this study proposes a hypothetical model termed the "Value Prism." This model conceptualizes digital technology as "white light" that school management (the "prism") must refract into six comprehensive spectra of educational values: Theologic, Logic, Ethic, Aesthetic, Teleologic, and Physico-Physiologic—aligning with the value system developed by Ahmad Sanusi. The model is designed to ensure that the application of POSDCORB within digital transformation does not merely result in administrative efficiency, but truly culminates in the development of graduates who are competent, possess an Islamic character, and are well-prepared to face the challenges of the 21st century.*

Keywords: ***management, digital transformation, POSDCORB, graduate competencies, integrated Islamic schools***.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan karya ilmiah disertasi yang berjudul "MANAJEMEN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI LULUSAN (Studi Kasus di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi)". Penelitian ini merupakan kewajiban penulis yang harus ditempuh untuk menyelesaikan Studi di Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara untuk memperoleh Gelar Doktor (S3) Ilmu Pendidikan dalam Bidang Manajemen Pendidikan. Penelitian ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis serta memperoleh gambaran umum tentang manajemen strategik dalam program madrasah berasrama dalam meningkatkan kompetensi lulusan.

Beberapa pokok pikiran serta pembahasan secara komprehensif dari hasil penelitian yang tersebut, dituangkan dalam disertasi yang secara sistematis isinya terdiri dari: Bab I Pendahuluan, memuat latar belakang dan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta pertanyaan penelitian; Bab II Kajian Pustaka, memuat berbagai landasan yang digunakan sebagai dasar penelitian yang meliputi landasan filosofis, landasan enam sistem nilai, teori dan konsep yang terkait dengan penelitian; Bab III Prosedur Penelitian, berisi penjelasan mengenai pendekatan dan metode penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis dan instrumen analisis data.

Segala upaya telah dicurahkan selama penelitian ini, supaya terhindar dari kekeliruan, dengan sepenuhnya memahami bahwa dalam penelitian ini dimungkinkan masih adanya kesalahan dan kekeliruan yang memerlukan perbaikan dan penyempurnaan lebih lanjut. Hal ini dikarenakan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan. Meskipun jauh dari kata sempurna, semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat, khususnya bagi penulis, umumnya bagi lembaga, pembaca, serta peneliti lainnya dalam rangka memperkaya khazanah keilmuan tentang manajemen transformasi

digital dalam pengembangan kompetensi lulusan. Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terima kasih, mohon maaf atas segala kekurangannya, dan semoga bermanfaat.

Bandung, Oktober 2026
Penulis,

Mira Dwi Yulia
NIM 41038104234002

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Penyusunan disertasi ini tidak lepas dari bimbingan, dorongan, doa, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Endang Komara, M.Si., selaku Rektor Universitas Islam Nusantara, beserta seluruh jajaran pimpinan universitas atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis selama menempuh studi doktoral.
2. Prof. Dr. H. Hanafiah, M.M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana dan juga selaku Promotor, yang dengan penuh kesabaran, kebijaksanaan, dan ketelitian telah meluangkan waktu serta mencurahkan tenaga untuk membimbing, memberikan arahan intelektual, serta memotivasi penulis hingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Dr. Teti Ratnawulan Surtiati, M.Pd., selaku Ko-Promotor, dan Dr. M. Andriana Gaffar, M.M.Pd., selaku Anggota Promotor, atas segala masukan yang bernilai kritis, diskusi akademis yang mencerahkan, kebaikan, dan kesediaannya mendampingi penulis di setiap tahapan penyusunan karya ilmiah ini.
4. Bapak dan Ibu Dewan Penguji/Anggota Tim Penguji, yang telah memberikan kritik konstruktif, saran, dan wawasan berharga untuk menyempurnakan kualitas substansi disertasi ini.
5. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Drs. Saepuloh, M.Si. dan Ibunda Yayat Rohayati, yang menjadi sumber kekuatan dan doa terbesar bagi penulis. Terima kasih atas cinta tanpa syarat, pengorbanan yang tiada tara, didikan budi pekerti, serta doa tulus di setiap sujud yang senantiasa mengiringi setiap langkah penulis.
6. Suami tercinta, Anton Susanto Suhyana, S.H., atas limpahan cinta, kesabaran, pengertian, dan dukungan moril maupun materiil yang tak pernah putus. Terima kasih telah menjadi tempat bersandar terbaik, pendengar setia dalam

setiap proses sulit, dan rekan hidup yang selalu menguatkan tekad penulis untuk meraih gelar doktor ini.

7. Keluarga besar tercinta, kakak serta segenap keluarga yang selalu memberikan kehangatan, doa, semangat, dan kebersamaan yang menjadi pengingat bagi penulis untuk terus melangkah maju.
8. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa Program Doktoral Ilmu Pendidikan Angkatan 2023, atas kebersamaan, diskusi keilmuan, kerja sama, dan saling menguatkan dalam melewati dinamika studi S3.
9. Sahabat-sahabat dan rekan kerja, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, atas doa tulus, perhatian, keceriaan, dan bantuan yang diberikan selama penulis menyelesaikan studi.

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS ii
ABSTRAK iii
ABSTRACT iv
KATA PENGANTAR v
UCAPAN TERIMA KASIH vii
DAFTAR ISI ix
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah Penelitian 1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah Penelitian 9
1. Perumusan Masalah Penelitian 9
2. Pembatasan Masalah Penelitian 12
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian 14
1. Tujuan Penelitian 14
2. Manfaat Penelitian 15
D. Pertanyaan Penelitian 16
BAB II MANAJEMEN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN SMAIT 18
A. Landasan Filosofis 18
B. Landasan Sistem Nilai 20
C. Landasan Teori dan Konsep (pisahkan teori dan konsep) 23
1. Manajemen Transformasi Digital Sekolah 23
2. Manajemen Pendidikan 50
3. Kompetensi Lulusan 59
D. Landasan Kebijakan 73
E. Penelitian Terdahulu 77
BAB III PROSEDUR PENELITIAN 81
A. Pendekatan Penelitian 81
B. Metode Penelitian 82
C. Teknik dan Instrumen Penelitian 84
D. Teknik Analisis Data 95
E. Pemeriksaan Keabsahan Data 97
BAB IV GAMBARAN UMUM, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 100
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 100
1. SMAIT Mentari Ilmu Karawang 100
2. SMAIT Thariq bin Ziyad Bekasi 101
B. Temuan Penelitian 104

1. SMAIT Mentari Ilmu Karawang....104
2. SMAIT Thariq bin Ziyad Bekasi....149
C. Pembahasan Temuan Penelitian....190
1. Perencanaan Transformasi Digital....191
2. Pengorganisasian Transformasi Digital....201
3. Penempatan Staf dalam Transformasi Digital....220
4. Pengarahan dalam Transformasi Digital....243
5. Koordinasi dalam Transformasi Digital....265
6. Pelaporan dalam Transformasi Digital....286
7. Penganggaran dalam Transformasi Digital....309
BAB V KESIMPULAN, REKOMENDASI, DAN PRODUK PENELITIAN ..327
A. Kesimpulan....327
1. Kesimpulan Umum....327
2. Kesimpulan Khusus....328
B. Rekomendasi....331
C. Produk Penelitian....335
DAFTAR PUSTAKA....347