BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah Penelitian

Perkembangan teknologi digital di era Revolusi Industri 4.0 telah mengubah wajah pendidikan secara global, termasuk di Indonesia. Sekolah bukan lagi hanya berfungsi sebagai lembaga pengajaran konvensional, tetapi juga sebagai pusat pembelajaran yang berbasis pada teknologi digital. Menurut UNESCO (2022), integrasi teknologi pendidikan merupakan prasyarat dalam mewujudkan *Sustainable Development Goal 4* yaitu pendidikan berkualitas yang merata. Hal ini sejalan dengan kebutuhan kompetensi abad ke-21 yang menuntut keterampilan literasi digital, berpikir kritis, kolaborasi, dan kreativitas. Regulasi nasional juga mendukung hal tersebut, sebagaimana diatur dalam Standar Kompetensi Lulusan (Permendikbud No. 21 Tahun 2016) yang menekankan pentingnya penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan era digital. Kondisi ini menunjukkan bahwa pendidikan Indonesia perlu melakukan transformasi menyeluruh agar mutu lulusan tidak tertinggal. Oleh karena itu, digitalisasi sekolah menjadi strategi yang strategis sekaligus mendesak.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) telah menetapkan arah kebijakan digitalisasi pendidikan melalui Peta Jalan Digitalisasi Pendidikan 2021–2025. Dokumen tersebut menekankan penguatan ekosistem digital sekolah melalui portal Rumah Belajar, Merdeka Mengajar, dan Data Pokok Pendidikan (Dapodik) berbasis daring. Program ini dirancang untuk mendorong pengelolaan sekolah yang lebih transparan, efisien, dan berbasis data. Selain itu, kebijakan Program Sekolah Penggerak juga secara eksplisit mendorong pemanfaatan teknologi digital untuk manajemen sekolah, pembelajaran adaptif, dan penguatan Profil Pelajar Pancasila. Kondisi ideal yang ditetapkan dalam kebijakan ini adalah terwujudnya sekolah dengan budaya digital yang mapan, guru yang kompeten secara pedagogis-digital, serta lulusan dengan kompetensi sesuai standar global. Realitas di lapangan

menunjukkan bahwa sebagian sekolah sudah mulai mengadopsi sistem ini, sementara banyak lainnya masih tertinggal. Hal ini mempertegas adanya kesenjangan yang perlu diteliti lebih jauh.

Dalam diskursus transformasi digital pendidikan, Diana Laurillard (2008) memberikan kritik tajam terhadap apa yang disebutnya sebagai pendekatan yang digerakkan oleh teknologi (*technology-driven approach*). Laurillard menegaskan bahwa transformasi digital seringkali hanya dimaknai sebagai upaya "memperbarui model pendidikan yang sudah ada" (*upgrade our existing educational models*) dengan menyuntikkan perangkat atau platform digital ke dalamnya. Dalam kondisi ini, teknologi cenderung diposisikan sebagai tujuan akhir, bukan sebagai sarana. Akibatnya, digitalisasi sekolah berisiko hanya menjadi euforia pengadaan alat yang mahal, sementara esensi pedagogis dan tujuan pendidikan yang hakiki tidak mengalami pergeseran yang berarti. Jika praktik ini terus berlanjut, investasi digital yang masif justru berpotensi menambah beban administratif dan mengaburkan arah peningkatan mutu lulusan.

Sebagai antitesis dari kondisi tersebut, Laurillard (2008; 2012) menawarkan sebuah pergeseran paradigma fundamental melalui pendekatan yang digerakkan oleh pendidikan (*education-driven approach*). Laurillard (2012) menyatakan bahwa transformasi digital dalam pendidikan adalah perubahan mendasar dari model pengajaran satu arah yang berpusat pada guru (ceramah) menjadi ekosistem pembelajaran yang berpusat pada siswa, interaktif, kolaboratif, dan berbasis data. Dalam kerangka ini, transformasi digital sejati harus berangkat dari ambisi dan tujuan akademik, di mana teknologi diposisikan sebagai mediator untuk pembelajaran (*mediator to learning*), bukan sekadar alat bantu. Laurillard (2012) menegaskan bahwa pengajaran harus dipandang sebagai sebuah "ilmu desain" (*design science*), di mana guru dan manajemen sekolah secara aktif dan kreatif merancang ulang pengalaman belajar berbasis bukti. Transformasi digital, dengan demikian, bukanlah proses otomatis dari penggunaan perangkat, melainkan upaya strategis untuk memanfaatkan teknologi guna mencapai kualitas pembelajaran yang lebih tinggi dan skala yang lebih luas, yang tidak mungkin dicapai melalui metode konvensional.

Gagasan Laurillard tentang pendekatan yang digerakkan oleh pendidikan ini memiliki implikasi manajerial yang sangat mendalam. Jika teknologi harus diarahkan untuk melayani tujuan akademik, maka sekolah membutuhkan tata kelola yang mampu mengorkestrasi seluruh sumber daya secara sistematis. Di sinilah kerangka manajemen Luther Gulick dan Lyndall Urwick, yaitu POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*), menjadi sangat relevan. Di SMAIT Mentari Ilmu Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Bekasi, keberhasilan transformasi digital tidak dapat dilepaskan dari bagaimana manajemen menjalankan ketujuh fungsi tersebut untuk menerjemahkan visi pendidikan ke dalam praktik digital. Tanpa manajemen yang visioner dan sistematis, teknologi akan tetap menjadi "cahaya yang menyilaukan" tanpa makna, alih-alih menjadi instrumen yang menerangi jalan menuju pengembangan kompetensi lulusan yang paripurna.

Sekolah berbasis digital merupakan evolusi konseptual dari sekadar pemanfaatan alat teknologi (*technology-enhanced school*) menuju pembentukan ekosistem pendidikan yang terintegrasi. Dalam paradigma ini, teknologi digital bukan lagi pelengkap, melainkan tulang punggung operasional yang menggerakkan seluruh aspek tata kelola, pedagogi, dan komunikasi sekolah (Zhao, 2022). Intinya adalah penciptaan suatu lingkungan di mana data mengalir secara dinamis antara manajemen, guru, siswa, dan orang tua melalui platform terpadu, sehingga menghilangkan sekat-sekat informasi dan menciptakan transparansi serta kecepatan respons yang belum pernah terjadi sebelumnya. Hal ini mentransformasi sekolah dari sebuah organisasi fisik yang terbatas menjadi suatu jejaring pembelajaran yang selalu terhubung (*always-on learning network*).

Karakteristik utama yang membedakannya dari sekolah konvensional adalah sentralitas data dalam pengambilan keputusan (*data-driven decision-making)*. Setiap fungsi mulai dari perencanaan kurikulum, penilaian siswa, pengembangan guru, hingga penganggaran didasarkan pada analisis data *real-time* yang dihasilkan oleh sistem seperti *Learning Management System* (LMS) dan *School Information System* (SIS) (Williamson et al., 2023). Proses administratif yang bersifat rutin dan repetitif mengalami otomatisasi, membebaskan waktu dan

sumber daya tenaga pendidik untuk fokus pada interaksi pedagogis yang bermakna. Dengan demikian, model ini menggeser nilai utama dari kepemilikan infrastruktur teknologi menuju kapasitas untuk mengolah informasi, berkolaborasi secara virtual, dan menciptakan pengalaman belajar yang dipersonalisasi bagi setiap siswa.

Transformasi menuju sekolah berbasis digital pada hakikatnya adalah perubahan kultur organisasi, yang menuntut pola pikir (*mindset*) adaptif, keterbukaan, dan kolaboratif dari seluruh pemangku kepentingan. Tata kelola sekolah bergerak dari model birokrasi hierarkis yang kaku menuju model jaringan yang *agile* dan responsif. Kepemimpinan berubah menjadi bersifat distributif dan instruksional-digital, di mana koordinasi dan pengarahan terjadi melalui saluran-saluran digital yang asinkron maupun sinkron. Pada akhirnya, esensi sekolah berbasis digital terletak pada kemampuannya memberdayakan komunitas sekolah untuk tidak hanya mengonsumsi teknologi, tetapi juga secara kritis dan kreatif memanfaatkannya untuk mencapai visi pendidikan yang lebih relevan, inklusif, dan berorientasi pada masa depan, sebuah visi yang selaras dengan tujuan pengembangan kompetensi holistik lulusan di sekolah seperti SMAIT.

SMAIT Thariq bin Ziyad Bekasi merepresentasikan model transformasi digital yang bersifat *top-down* dan terstruktur. Inisiasi digitalisasi di sekolah ini telah dimulai sejak tahun 2018 melalui perintah dan kebijakan strategis Yayasan yang visioner. Kepatuhan pada arahan yayasan ini diwujudkan melalui pembentukan tim digital khusus (*dedicated team*) yang terpisah dari staf pengajar, serta pengembangan struktur peran yang sangat spesifik melalui mekanisme guru *champion* (guru pendamping) dan *student tech leader* (pemimpin teknologi siswa). Dengan dukungan perangkat iPad 1:1, *Mobile Device Management* (MDM), dan dashboard performa, sekolah ini berhasil membangun ekosistem digital yang formalistik dan terukur, yang berkontribusi pada peningkatan persentase lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri dari 52% pada tahun 2019 menjadi 71% pada tahun 2023.

Sekolah lain yang juga menunjukkan komitmen pada transformasi digital adalah SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang. Sekolah ini mengembangkan

Digital Learning yang dipadukan dengan kurikulum STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*). Tujuannya adalah membekali siswa dengan kemampuan berpikir kritis, literasi digital, dan kemampuan memecahkan masalah yang kompleks. SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang merepresentasikan model transformasi digital yang bersifat *bottom-up* dan responsif terhadap krisis. Transformasi digital di sekolah ini tidak dimulai dari perencanaan strategis jangka panjang yang kaku, melainkan didorong oleh kebutuhan darurat pandemi COVID-19 yang memaksa sekolah mencari alternatif pembelajaran secara cepat. Pola manajemen yang terbentuk pun melekat pada jabatan eksisting (*ex officio*), di mana tanggung jawab teknis digital bertumpu pada manajer IT di tingkat yayasan dan dibebankan sebagai tugas tambahan kepada wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana atau kurikulum. Akibatnya, keberhasilan manajemen digital di sekolah ini memiliki ketergantungan yang sangat tinggi pada figur personal kunci (*key personal figures*), dengan mekanisme koordinasi yang lebih mengandalkan fleksibilitas, adaptasi, dan forum informal seperti MGMP, alih-alih struktur organisasi digital yang formal. Meskipun demikian, sekolah ini mampu mengintegrasikan *Digital Learning* dengan kurikulum STEM, mengembangkan aplikasi internal, serta meningkatkan daya kritis dan literasi digital siswa.

Kontras antara kedua sekolah tersebut menyajikan sebuah fenomena manajerial yang menarik untuk diteliti lebih dalam. Di satu sisi, terdapat sekolah yang berhasil mengeksekusi kebijakan digitalisasi secara masif melalui struktur formal dan tim khusus (SMAIT Thariq bin Ziyad). Di sisi lain, terdapat sekolah yang mencapai keberhasilan serupa melalui pola adaptasi darurat, fleksibilitas, dan ketergantungan pada personalia eksisting (SMAIT Mentari Ilmu). Kedua pendekatan ini sama-sama mengklaim telah meningkatkan kompetensi lulusan, namun belum diketahui secara pasti bagaimana ketujuh fungsi manajemen, terutama dalam kerangka POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*) yang digagas Luther Gulick dan Lyndall Urwick, beroperasi di balik dua model yang berbeda tersebut.

Selama ini, penelitian terdahulu mengenai digitalisasi sekolah lebih banyak berfokus pada aspek parsial seperti infrastruktur, kepemimpinan, atau prestasi

akademik semata, tanpa membedah secara komparatif bagaimana tata kelola organisasi yang berbeda (*top-down* terstruktur vs. *bottom-up personal*) dapat sama-sama berdampak pada kompetensi lulusan. Oleh karena itu, penelitian kualitatif dengan metode studi kasus komparatif ini menjadi sangat urgen dan strategis. Penelitian ini tidak hanya akan memotret praktik manajemen transformasi digital di kedua sekolah, tetapi juga akan menganalisis secara mendalam bagaimana keunikan konteks kelembagaan, baik itu instruksi yayasan yang terstruktur maupun respons darurat pandemi yang melekat pada jabatan eksisting, memengaruhi efektivitas manajemen dalam mengembangkan kompetensi lulusan yang siap bersaing di era digital.

Meskipun ada contoh sekolah yang berhasil menerapkan digitalisasi, masih banyak sekolah di Indonesia yang belum optimal memanfaatkan teknologi dalam manajemen dan pembelajaran. Data BPS (2022) menunjukkan bahwa hanya sekitar 65% sekolah menengah yang memiliki akses internet memadai, dan dari jumlah tersebut, hanya sekitar 40% yang memanfaatkannya secara intensif untuk pembelajaran. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan digital yang cukup lebar antara sekolah perkotaan dan pedesaan. Menurut laporan ITU (2021), disparitas ini berdampak pada perbedaan kualitas lulusan antara sekolah yang telah menerapkan pembelajaran digital dan yang belum. Teori *Digital Divide* menjelaskan bahwa kesenjangan dalam akses, keterampilan, dan pemanfaatan teknologi berimplikasi langsung terhadap kualitas pendidikan dan kompetensi lulusan. Dengan demikian, digitalisasi sekolah bukan hanya persoalan infrastruktur, tetapi juga manajemen, kapasitas SDM, dan budaya organisasi.

Penelitian meta-analisis oleh Fitria dkk. (2022) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital dalam pembelajaran dapat meningkatkan capaian akademik siswa dengan efek yang signifikan. Namun, efektivitas tersebut sangat dipengaruhi oleh desain instruksional, dukungan manajemen sekolah, serta keterampilan guru dalam menggunakan teknologi. Sekolah yang hanya menyediakan perangkat tanpa strategi manajerial cenderung tidak menunjukkan peningkatan hasil belajar yang signifikan. Sebaliknya, sekolah yang menerapkan strategi manajemen digital yang terintegrasi dengan kurikulum dan pedagogi

terbukti lebih berhasil dalam meningkatkan mutu lulusan. Kondisi ideal sesuai teori manajemen pendidikan adalah adanya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang berbasis data digital. Dengan kerangka ini, sekolah dapat mengukur ketercapaian kompetensi lulusan secara objektif. Oleh karena itu, penting untuk meneliti lebih dalam bagaimana manajemen transformasi digital memengaruhi peningkatan kompetensi lulusan.

Regulasi nasional juga memberikan arah yang jelas tentang kompetensi lulusan yang diharapkan. Permendikbud No. 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah menegaskan bahwa lulusan harus memiliki kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang terintegrasi. Kompetensi tersebut harus mencerminkan nilai-nilai Pancasila sekaligus keterampilan abad ke-21. Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar kemudian memperkuat hal ini dengan menekankan Profil Pelajar Pancasila sebagai tujuan utama pendidikan. Dalam konteks digitalisasi, kompetensi literasi digital menjadi salah satu fondasi untuk mendukung pencapaian profil tersebut. Kondisi ideal berdasarkan regulasi adalah lulusan yang mampu berpikir kritis, kreatif, komunikatif, kolaboratif, serta melek teknologi. Dengan demikian, integrasi manajemen digital sekolah menjadi instrumen penting dalam menjembatani kebijakan nasional dengan praktik pendidikan di lapangan.

Kebijakan Program Sekolah Penggerak menempatkan teknologi digital sebagai salah satu instrumen penting dalam transformasi pendidikan. Program ini mendorong sekolah untuk mengembangkan pembelajaran yang berpusat pada siswa, perencanaan berbasis data, serta manajemen yang adaptif terhadap perubahan teknologi. Kondisi ideal menurut kebijakan ini adalah terciptanya sekolah yang mampu menghasilkan lulusan dengan kompetensi global tanpa meninggalkan nilai-nilai lokal. Menurut *Baldrige Excellence Framework* yang diadaptasi dalam pendidikan, manajemen mutu sekolah harus mencakup kepemimpinan, strategi, pelanggan (siswa), pengukuran berbasis data, serta pengelolaan proses. Digitalisasi sekolah memudahkan penerapan kerangka tersebut karena memungkinkan manajemen berbasis bukti yang transparan. Namun, realitas menunjukkan bahwa hanya sebagian sekolah yang mampu memenuhi standar ini

secara konsisten. Oleh karena itu, kajian mendalam mengenai implementasi manajemen digital menjadi penting.

Selain kebijakan nasional, faktor kepemimpinan sekolah berperan besar dalam keberhasilan digitalisasi. Literatur Hallinger (2011) tentang *Instructional Leadership* menegaskan bahwa kepala sekolah yang visioner dalam teknologi memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya sekolah. Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan sekolah yang adaptif terhadap teknologi terbukti mempercepat transformasi digital. Misalnya, kepala sekolah yang mendorong penggunaan *Learning Management System* (LMS) dapat meningkatkan keterlibatan siswa dan keteraturan pembelajaran. Kondisi ideal menurut teori kepemimpinan pendidikan adalah kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan visi digital dengan strategi sekolah. Tanpa kepemimpinan yang kuat, investasi teknologi cenderung tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian mengenai manajemen sekolah berbasis digital harus mempertimbangkan peran kepemimpinan sebagai variabel penting.

Dari sisi kompetensi guru, teori *Technology Acceptance Model* (TAM) menjelaskan bahwa penerimaan guru terhadap teknologi sangat dipengaruhi oleh persepsi kegunaan dan kemudahan penggunaan. Guru yang merasa teknologi membantu meningkatkan efektivitas pembelajaran cenderung lebih cepat mengadopsinya. Namun, penelitian di Indonesia menunjukkan masih banyak guru yang merasa kesulitan menggunakan platform digital secara optimal (Sari & Putra, 2021). Kondisi ideal sesuai regulasi adalah guru yang tidak hanya menguasai materi dan pedagogi, tetapi juga literasi digital sebagai bagian dari kompetensi profesional. Oleh karena itu, manajemen sekolah harus menyediakan pelatihan berkelanjutan agar guru dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Hal ini membuktikan bahwa strategi manajemen digital sekolah berpengaruh langsung terhadap kesiapan guru dalam mendukung kompetensi lulusan.

Secara empiris, sekolah yang berhasil menerapkan manajemen digital menunjukkan peningkatan mutu lulusan yang signifikan. Penelitian oleh Wahyuni (2020) menemukan bahwa sekolah yang menggunakan LMS dan sistem administrasi digital mengalami peningkatan ketercapaian kompetensi lulusan hingga 20% dibandingkan dengan sekolah yang belum menggunakan. Hal ini

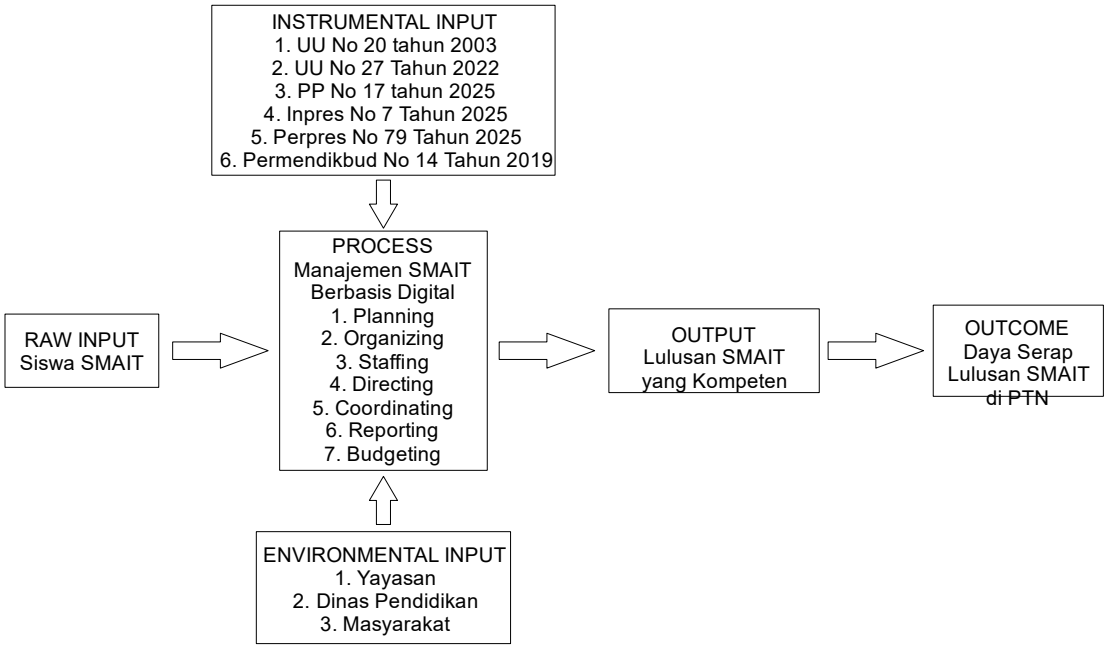
selaras dengan hasil survei PISA (2018) yang menunjukkan bahwa negara dengan integrasi teknologi tinggi dalam pembelajaran memiliki skor literasi dan numerasi siswa yang lebih baik. Kondisi idealnya adalah semua sekolah dapat mengakses teknologi dan memanfaatkannya sesuai standar mutu pendidikan nasional. Namun, kesenjangan antarsekolah masih menjadi tantangan serius, terutama antara sekolah swasta unggulan dan sekolah negeri di daerah terpencil. Oleh karena itu, penelitian tentang manajemen digital sekolah menjadi penting untuk menemukan praktik terbaik yang dapat direplikasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi sekolah merupakan strategi penting untuk meningkatkan kompetensi lulusan sesuai tuntutan abad ke-21. Kebijakan nasional telah memberikan arah yang jelas, namun implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Contoh sukses SMAIT Thariq Bin Ziyad dan SMAIT Mentari Ilmu menunjukkan potensi besar manajemen digital dalam meningkatkan mutu lulusan. Namun, kesenjangan akses, keterampilan guru, dan kepemimpinan sekolah masih menjadi hambatan di banyak sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana manajemen transformasi digital berperan dalam meningkatkan kompetensi lulusan. Dengan studi kasus di SMAIT Mentari Ilmu Karawang dan SMAIT Thariq Bin Ziyad Bekasi, diharapkan diperoleh pemahaman komprehensif mengenai strategi manajemen digital yang efektif dan dapat menjadi model bagi sekolah lain di Indonesia.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah Penelitian

1. Perumusan Masalah Penelitian

Diagram alur berikut menggambarkan kerangka penelitian Manajemen Transformasi Digital dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan SMAIT (Studi Kasus di SMAIT Mentari Ilmu Karawang dan SMAIT Thariq Bin Ziyad Bekasi). Diagram ini mencakup *Raw Input, Instrumental Input, Environmental Input, Process, Output*, dan *Outcome*.



Gambar 1 Bagan alur Perumusan Masalah

Raw input dalam penelitian ini mencakup kondisi dasar sekolah sebelum penerapan manajemen transformasi digital. Pada tahap ini, sekolah-sekolah seperti SMAIT Mentari Ilmu Karawang dan SMAIT Thariq Bin Ziyad Bekasi memiliki karakteristik input berupa profil sekolah dengan jumlah siswa yang terus meningkat setiap tahun, latar belakang sosial ekonomi orang tua yang beragam, serta motivasi belajar siswa yang tinggi sebagai bagian dari sekolah Islam terpadu. Selain itu, tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kompetensi pedagogik yang memadai, meskipun masih terdapat variasi dalam penguasaan literasi digital. Infrastruktur awal sekolah seperti laboratorium komputer, jaringan internet, dan perangkat TIK juga sudah tersedia, meski pemanfaatannya belum optimal. Kurikulum yang digunakan berpedoman pada Kurikulum Merdeka dengan integrasi nilai-nilai Islam terpadu dan pendekatan STEM, yang membutuhkan dukungan teknologi digital untuk memfasilitasi pembelajaran berbasis proyek, kolaboratif, dan inovatif.

Instrumental input menjadi faktor penting dalam mendukung proses transformasi digital di sekolah. Instrumen ini mencakup kebijakan pemerintah, seperti Permendikbud No. 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan, Peta Jalan Digitalisasi Pendidikan 2021–2025, serta Program Sekolah Penggerak

yang mendorong integrasi teknologi dalam sistem pembelajaran. Di tingkat sekolah, sistem manajemen berbasis sekolah yang mendukung transparansi dan akuntabilitas diperkuat dengan pemanfaatan *Learning Management System, digital classroom*, aplikasi Mobile *Device Management*, dan *platform e-learning*. Untuk mendukung hal tersebut, sekolah juga mengadakan berbagai program peningkatan kapasitas guru melalui pelatihan TIK, *workshop blended learning*, dan pelatihan inovasi pembelajaran berbasis digital. Selain itu, dukungan anggaran dari yayasan dan pemerintah daerah juga menjadi instrumen penting agar transformasi digital berjalan secara berkelanjutan.

Environmental input berperan sebagai faktor eksternal yang memengaruhi penerapan digitalisasi di sekolah. Dukungan orang tua tidak hanya dalam bentuk pembiayaan, tetapi juga berupa keterlibatan dalam mendukung anak-anak menggunakan teknologi secara positif, menjadi salah satu aspek krusial. Budaya masyarakat sekitar yang semakin akrab dengan teknologi digital juga menjadi faktor yang mendorong sekolah untuk terus berinovasi. Selain itu, dukungan dari yayasan dan dewan sekolah memberikan legitimasi terhadap kebijakan transformasi digital, sementara peran pemerintah daerah, khususnya Dinas Pendidikan Kabupaten Karawang dan Bekasi, memberikan dukungan regulasi serta akses terhadap program-program penguatan mutu sekolah berbasis digital. Tidak kalah penting, perkembangan teknologi global, seperti pemanfaatan kecerdasan buatan (AI), big data, dan platform EdTech, juga turut memberikan peluang sekaligus tantangan bagi sekolah dalam mengembangkan strategi digitalisasi.

Process penelitian ini menekankan pada implementasi manajemen transformasi digital dengan merujuk pada teori Luther Gulick dan Lyndall Urwick sebagai penjabaran fungsi-fungsi administrasi/manajemen yang komprehensif, yang terdiri dari tahap *Planning* (Perencanaan) menyusun garis besar apa yang harus dikerjakan dan metodenya. *Organizing* (Pengorganisasian) membentuk struktur formal tugas dan wewenang. *Staffing* (Penempatan Staf) rekrutmen, pelatihan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. *Directing* (Pengarahan) mengambil keputusan dan memberikan instruksi (kepemimpinan). *Coordinating* (Koordinasi) menghubungkan berbagai bagian kerja agar harmonis.

Reporting (Pelaporan) menginformasikan progres kepada atasan atau pihak terkait. *Budgeting* (Penganggaran) perencanaan keuangan, akuntansi, dan kontrol fiskal.

Output dari implementasi manajemen berbasis digital dapat terlihat secara langsung dalam aktivitas sekolah sehari-hari. Misalnya, tersedianya sistem pembelajaran berbasis digital yang memungkinkan siswa dan guru melakukan interaksi pembelajaran di dalam maupun luar kelas, baik secara sinkron maupun asinkron. Kualitas pembelajaran meningkat karena metode yang digunakan lebih variatif, efisien, dan memungkinkan personalisasi sesuai kebutuhan siswa. Guru menunjukkan peningkatan kompetensi dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran, sementara administrasi sekolah menjadi lebih efektif dan transparan dengan sistem digitalisasi data akademik dan non-akademik. Selain itu, tingkat kepuasan stakeholder, seperti siswa dan orang tua, meningkat karena mereka merasakan manfaat nyata dari layanan pendidikan berbasis digital.

Outcome yang dihasilkan dari penerapan manajemen transformasi digital merupakan dampak jangka panjang yang signifikan. Kompetensi lulusan meningkat tidak hanya dalam aspek literasi digital, tetapi juga keterampilan abad 21 seperti critical thinking, problem solving, komunikasi, dan kolaborasi. Dengan kompetensi tersebut, daya saing lulusan semakin kuat baik untuk melanjutkan ke perguruan tinggi maupun memasuki dunia kerja. *Outcome* lainnya adalah terwujudnya Profil Pelajar Pancasila yang berkarakter, kreatif, mandiri, gotong royong, bernalar kritis, dan berkebhinekaan global. Reputasi sekolah pun meningkat dalam pemeringkatan mutu pendidikan di tingkat daerah maupun nasional. Lebih jauh lagi, sekolah yang berhasil dalam transformasi digital dapat menjadi model *best practice* yang dapat direplikasi oleh sekolah Islam terpadu lainnya di Indonesia, sehingga kontribusi penelitian ini menjadi lebih luas dalam pengembangan pendidikan nasional.

2. Pembatasan Masalah Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada kajian mengenai manajemen transformasi digital dalam meningkatkan kompetensi lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi. Fokus penelitian

diarahkan sesuai dengan dimensi utama dalam perspektif Luther Gulick dan Lyndall Urwick, sehingga permasalahan yang diteliti hanya mencakup aspek-aspek berikut:

a) Perencanaan

Dalam perspektif perencanaan, penelitian ini berfokus pada perencanaan strategis digital, perencanaan pembelajaran digital, dan perencanaan peningkatan mutu.

b) Pengorganisasian

Dalam perspektif pengorganisasian, penelitian ini berfokus pada struktur organisasi digital dan pembagian tugas.

c) Penempatan Staf

Dalam perspektif penempatan staf, penelitian ini berfokus pada pengembangan SDM digital dan kompetensi digital guru.

d) Pengarahan

Dalam perspektif pengarahan, penelitian ini berfokus pada kepemimpinan digital serta motivasi dan inovasi.

e) Koordinasi

Dalam perspektif koordinasi, penelitian ini berfokus pada koordinasi antarunit dan kolaborasi digital.

f) Pelaporan

Dalam perspektif pelaporan, penelitian ini berfokus pada sistem pelaporan digital dan transparansi informasi.

g) Penganggaran

Dalam perspektif penganggaran, penelitian ini berfokus pada perencanaan anggaran digital dan akuntabilitas anggaran.

Dengan pembatasan masalah tersebut, penelitian ini tidak mencakup aspek yang berada di luar manajemen transformasi digital, misalnya kebijakan pendidikan tingkat nasional secara makro, faktor politik, maupun variabel eksternal yang tidak secara langsung berkaitan dengan pengelolaan sekolah di dua SMAIT yang menjadi lokus penelitian.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai manajemen transformasi digital dalam meningkatkan kompetensi lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi.

b. Tujuan Khusus

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh mendeskripsikan praktik pelaksanaan, serta menganalisis tentang:

1) perencanaan transformasi digital (*planning*) dirancang dan diimplementasikan untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi
2) pengorganisasian transformasi digital meliputi struktur organisasi digital dan pembagian tugas untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi
3) penempatan staff dalam transformasi digital meliputi pengembangan SDM digital dan kompetensi digital guru untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi
4) pengarahan dalam transformasi digital melalui kepemimpinan digital serta motivasi dan inovasi untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi
5) koordinasi dalam transformasi digital melalui koordinasi antarunit dan kolaborasi digital untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi

6) pelaporan dalam transformasi digital melalui sistem pelaporan digital dan transparansi informasi untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi
7) penganggaran dalam transformasi digital melalui perencanaan anggaran digital dan akuntabilitas anggaran untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam perspektif Luther Gulick dan Lyndall Urwick yang menekankan dimensi perencanaan, pengorganisasian, penempatan staff, pengarahan, koordinasi, pelaporan, dan penganggaran. Temuan penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai manajemen transformasi digital dalam meningkatkan mutu lulusan, serta memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana digitalisasi dapat diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis, kurikulum, pembelajaran, dan evaluasi mutu. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian tentang hubungan antara penerapan digitalisasi dengan peningkatan kompetensi abad 21, literasi digital, dan daya saing lulusan di tingkat sekolah menengah. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi rujukan teoretis bagi akademisi dan peneliti lain yang tertarik pada topik digitalisasi pendidikan, manajemen mutu, dan inovasi sekolah.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi berbagai pemangku kepentingan pendidikan.

1) Bagi sekolah (SMAIT Mentari Ilmu Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Bekasi): penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merumuskan

strategi digitalisasi yang lebih terarah, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan sekolah, sehingga mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan dan kompetensi lulusan.

2) Bagi guru dan tenaga kependidikan: penelitian ini membantu dalam mengidentifikasi kesiapan, kompetensi, dan tantangan yang dihadapi dalam memanfaatkan teknologi digital, sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi untuk program peningkatan kapasitas profesional dan inovasi pembelajaran.
3) Bagi siswa: penelitian ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran yang lebih interaktif, inovatif, dan relevan dengan kebutuhan keterampilan abad ke-21, sehingga lulusan memiliki daya saing tinggi baik di perguruan tinggi maupun di dunia kerja.
4) Bagi orang tua dan masyarakat: hasil penelitian dapat memberikan gambaran mengenai tingkat efektivitas dan manfaat nyata dari penerapan digitalisasi sekolah, sekaligus meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen sekolah.
5) Bagi pembuat kebijakan (pemerintah daerah dan yayasan): penelitian ini dapat menjadi masukan dalam merumuskan kebijakan dan strategi pendidikan berbasis digital yang lebih terintegrasi, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan mutu lulusan.

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah dijabarkan, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut:

1) Bagaimana perencanaan transformasi digital (*planning*) dirancang dan diimplementasikan untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi?
2) Bagaimana pengorganisasian transformasi digital meliputi struktur organisasi digital dan pembagian tugas untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT

Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi

3) Bagaimana penempatan staf dalam transformasi digital meliputi pengembangan SDM digital dan kompetensi digital guru untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi
4) Bagaimana pengarahan dalam transformasi digital melalui kepemimpinan digital serta motivasi dan inovasi untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi
5) Bagaimana koordinasi dalam transformasi digital melalui koordinasi antarunit dan kolaborasi digital untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi
6) Bagaimana pelaporan dalam transformasi digital melalui sistem pelaporan digital dan transparansi informasi untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi
7) Bagaimana penganggaran dalam transformasi digital melalui perencanaan anggaran digital dan akuntabilitas anggaran untuk meningkatkan mutu lulusan di SMAIT Mentari Ilmu Kabupaten Karawang dan SMAIT Thariq bin Ziyad Kabupaten Bekasi