BAB II
MANAJEMEN TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN SMAIT

A. Landasan Filosofis

Landasan filosofis penelitian ini ditunjang oleh filosofi pendidikan dan teknologi yang menegaskan pentingnya menjaga keseimbangan antara tradisi dan inovasi dalam pendidikan. Maisaroh dkk. (2025) menjelaskan bahwa *blended learning*, sebagai simbol integrasi teknologi, dapat mempertahankan interaksi manusiawi di kelas sambil mendukung efisiensi proses belajar modern. Pendekatan ini menggarisbawahi bahwa, meski teknologi mempermudah akses dan metode, nilai-nilai karakter, moralitas, dan interaksi personal tetap menjadi fondasi pendidikan. Filosofi ini menjadi penting dalam konteks sekolah Islam terpadu yang hendak didigitalisasi, supaya transformasi tidak mengabaikan nilai-nilai keagamaan dan kemanusiaan.

Selaras dengan itu, konsep *digital pedagogy* atau pedagogi digital memberi dasar filosofis dalam mengarahkan penggunaan teknologi secara etis dan kritis di sekolah. Fadli (2024) menekankan bahwa filosofi pedagogi digital mengedepankan kesadaran kritis terhadap peran teknologi dalam pembelajaran, sehingga mendukung lahirnya individu yang bertanggung jawab, kreatif, dan reflektif. Dalam konteks penelitian, ini mendorong fokus pada bagaimana manajemen sekolah dapat memanfaatkan teknologi tidak hanya secara fungsional, tetapi juga untuk membangun budaya sekolah yang reflektif dan bertanggung jawab secara digital.

Pada dimensi epistemologis dan nilai (aksiologi), Mustika dan Jamna (2021) menekankan bahwa teknologi pendidikan memiliki landasan filsafat berupa ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Ontologi menyatakan teknologi sebagai entitas ilmu, epistemologi sebagai pendekatan pengetahuan melalui teknologi, dan aksiologi menyoroti manfaat teknologi. Filosofi ini penting agar penelitian Anda tidak hanya melihat teknologi sebagai alat, melainkan sebagai konstruksi epistemik dan nilai, yakni sebagai medium pendidikan yang bernilai dan bermakna.

Lebih spesifik dalam konteks digitalisasi sekolah, konsep Technosophy membangun landasan ontologi, epistemologi, dan aksiologi digital melalui piranti nilai seperti keadilan, kebebasan, dan tanggung jawab. Rike Sinaga dkk. (2025) menekankan bahwa tanpa fondasi filosofis tersebut, digitalisasi berisiko menjadi teknokratis dan bahkan dehumanisasi pendidikan. Filosofi ini relevan untuk penelitian Anda karena mendorong integrasi teknologi yang beretika, adaptif, serta menghargai harkat kemanusiaan.

Dalam spektrum manajemen, peran filosofi ilmu (*philosophy of science*) menjadi fondasi epistemologis dalam pengembangan teknologi pendidikan. Alyan Fatwa (2025) menyatakan bahwa filsafat ilmu memberi panduan dalam memahami penggunaan teknologi yang humanistik, efektif, dan inklusif. Landasan ini memperkuat pendekatan penelitian Anda yang meneliti digitalisasi manajemen sekolah, agar tidak hanya menilai apa yang dilakukan, tetapi juga bagaimana dan mengapa secara reflektif dan rasional.

Fokus penelitian pada digitalisasi sekolah terkait manajemen juga didukung oleh kajian yang menelaah transformasi manajemen pendidikan melalui digitalisasi dan pemanfaatan VLE (*Virtual Learning Environment*). Dacholfany dkk. (2024) menyebutkan bahwa elemen penting dalam era transformasi digital adalah kepemimpinan visioner, keterlibatan stakeholder, perencanaan strategis, dan infrastruktur yang kuat. Filosofi ini menekankan bahwa digitalisasi bukan sekadar teknologi, tetapi manajemen perubahan yang holistik di mana nilai-nilai sistemik, kolaboratif, dan strategis diutamakan.

Kerangka filosofi keseluruhan penelitian ini juga sejalan dengan *Baldrige Excellence Framework (Education),* yang berbasis pada nilai-nilai seperti perspektif sistem, kepemimpinan visioner, pembelajaran organisasi, pengambilan keputusan berbasis fakta, dan etika dan transparansi. Pendekatan ini memandang sekolah sebagai sistem terpadu yang terus belajar dan berinovasi dengan memanfaatkan digitalisasi selaras dengan tujuan meningkatkan kompetensi lulusan. Dengan demikian, penelitian tidak hanya menguji realitas sekolah, tetapi juga menggunakan filosofi manajemen modern untuk menilai keefektifannya secara menyeluruh.

B. Landasan Sistem Nilai

Penelitian mengenai Manajemen Transformasi Digital dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan SMAIT ini berpijak pada sistem nilai sebagaimana dikemukakan oleh Ahmad Sanusi. Menurutnya, sistem nilai dalam pendidikan berfungsi sebagai landasan normatif yang mengarahkan seluruh proses pendidikan agar tidak terlepas dari makna, tujuan, dan orientasi kemanusiaan. Sanusi (1996) menegaskan bahwa pendidikan tidak boleh hanya menekankan aspek kognitif dan teknis, melainkan harus berpijak pada seperangkat nilai yang mendasari seluruh kebijakan, manajemen, dan praktik pendidikan.

1 . Nilai Teologik

Menurut Ahmad Sanusi, nilai teologis merupakan pijakan utama dalam sistem nilai pendidikan, karena menegaskan keterhubungan pendidikan dengan makna keberadaan manusia, moralitas, dan tujuan ilahi. Dalam konteks penelitian ini, digitalisasi manajemen sekolah bukan semata-mata soal teknologi, tetapi juga tentang bagaimana penerapannya diarahkan untuk mendekatkan diri pada nilai spiritual dan tujuan pendidikan luhur. Digitalisasi di sekolah Islam terpadu harus ditopang oleh nilai teologis agar setiap inovasi teknologi tetap dalam rangka memanusiakan dan membentuk lulusan berkarakter Islami, bukan sekadar efisiensi sistem.

Dalam penelitian ini, nilai teologis menjadi fondasi agar penerapan digitalisasi sekolah tidak sekadar diarahkan pada efisiensi administrasi dan percepatan layanan, tetapi juga membentuk lulusan yang berkarakter islami dan berorientasi pada nilai keimanan. SMAIT sebagai sekolah Islam terpadu tentu memiliki tanggung jawab moral untuk memastikan bahwa penggunaan teknologi digital (seperti *e-learning*, aplikasi monitoring akademik, atau *big data* siswa) mendukung visi tauhid dan akhlak mulia. Artinya, digitalisasi manajemen harus tetap menjadi sarana untuk mewujudkan pendidikan yang berorientasi pada ibadah dan kemaslahatan, bukan tujuan itu sendiri.

2. Nilai Logik

Sanusi juga menempatkan nilai logis sebagai penuntun rasionalitas dan objektivitas dalam kebijakan pendidikan. Dalam praktik manajemen digital sekolah, ini berarti semua keputusan mulai dari strategi digitalisasi, intervensi pembelajaran, hingga evaluasi kompetensi lulusan didasarkan pada data valid dan analisis yang tepat. Penggunaan dashboard guru, analitik pembelajaran, dan laporan capaian lulusan digital harus mendukung pengambilan keputusan sistemik berbasis fakta, bukan intuisi semata, sehingga proses manajerial menjadi transparan dan akuntabel.

Dalam penelitian ini, nilai logis terwujud melalui penggunaan data digital dalam proses pengambilan keputusan. Sekolah dapat menggunakan sistem manajemen berbasis data untuk memantau perkembangan siswa, menganalisis hasil pembelajaran, hingga mengevaluasi capaian kompetensi lulusan. Dengan cara ini, kebijakan sekolah tidak lagi didasarkan pada intuisi atau kebiasaan lama, tetapi pada informasi objektif yang tersedia melalui teknologi digital. Penelitian ini ingin menilai apakah SMAIT Mentari Ilmu dan SMAIT Thariq bin Ziyad sudah atau belum mengintegrasikan logika data-driven dalam strategi peningkatan mutu lulusan.

3. Nilai Etik

Sanusi menggarisbawahi bahwa nilai etis mengatur norma moral seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan integritas dalam pendidikan. Penerapan manajemen digital di sekolah harus memperhatikan keadilan akses (tidak menimbulkan kesenjangan), transparansi dalam pengelolaan data, serta penghormatan terhadap hak-hak siswa dan tenaga pendidikan. Etika digital seperti privasi data, penggunaan alat digital secara bertanggung jawab, dan inklusivitas harus menjadi panduan agar teknologi tidak mengikis aspek kemanusiaan dan tidak menciptakan ketimpangan dalam pendidikan.

Dalam konteks penelitian ini, nilai etis mengarahkan pada bagaimana kepemimpinan sekolah mengelola digitalisasi dengan menjunjung keadilan, tanggung jawab, dan transparansi. Misalnya, dalam perumusan visi digitalisasi sekolah, pimpinan harus memastikan bahwa akses teknologi tidak hanya dinikmati

oleh siswa dari latar belakang ekonomi kuat, tetapi juga dapat diakses secara merata. Transparansi penggunaan data akademik siswa dan akuntabilitas sistem manajemen digital menjadi bukti bahwa etika menjadi panduan dalam implementasi kebijakan. Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya canggih secara teknologi, tetapi juga adil dan etis sesuai prinsip pendidikan Islam.

4. Nilai Estetik

Dalam konsep sistem nilai menurut Sanusi, nilai estetis bukan hanya tentang keindahan visual, melainkan pengalaman belajar yang menginspirasi, harmonis, dan memotivasi. Digitalisasi pembelajaran seharusnya menciptakan lingkungan belajar yang menarik, interaktif, inovatif, dan tidak monoton. Misalnya, desain LMS dan materi digital yang menarik secara visual *serta user-friendly* akan meningkatkan motivasi siswa, bukan sekadar menggantikan transfer ilmu secara monoton. Dengan demikian, estetika digital menjadi bagian penting agar pendidikan terasa hidup dan menggugah hati.

Penelitian ini juga menunjukkan relevansi nilai estetis dengan pengalaman belajar siswa melalui platform digital. Sekolah yang menerapkan digitalisasi pembelajaran harus mampu menghadirkan pembelajaran yang menarik, menyenangkan, dan inspiratif. Misalnya, *Learning Management System* (LMS) yang digunakan di SMAIT bisa didesain agar ramah pengguna, interaktif, dan memotivasi siswa untuk belajar lebih dalam. Dengan menghadirkan pengalaman belajar yang estetik, digitalisasi sekolah tidak sekadar memindahkan pembelajaran dari luring ke daring, tetapi menciptakan suasana belajar yang harmonis dan bermakna.

5. Nilai Teleologik

Nilai teleologis, menurut Sanusi, memfokuskan pendidikan pada tujuan akhir yang bermakna dan bermanfaat bagi individu dan masyarakat. Digitalisasi manajemen sekolah harus diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan luhur: membentuk lulusan kompeten, bermoral, dan siap berkontribusi kepada umat dan bangsa. Kemajuan digital harus selaras dengan orientasi peningkatan mutu lulusan, baik dalam kompetensi abad ke-21, karakter Islami, maupun daya saing global.

Dengan demikian, teknologi dilihat sebagai sarana, bukan tujuan—mendekatkan pendidikan pada visinya untuk mencetak insan kamil yang berilmu dan berakhlak.

Penelitian ini menekankan bahwa digitalisasi sekolah harus diarahkan pada pencapaian tujuan akhir yang bermakna, yaitu peningkatan kompetensi lulusan, baik akademik, keterampilan abad ke-21, maupun karakter Islami. Penerapan teknologi digital bukan sekadar tren global, tetapi harus dipahami sebagai sarana untuk mencapai orientasi teleologis pendidikan Islam terpadu: mencetak insan kamil yang berilmu, berakhlak mulia, dan mampu berkontribusi dalam masyarakat global. Dengan demikian, nilai teleologis memastikan digitalisasi manajemen sekolah tetap sejalan dengan tujuan pendidikan nasional dan visi keislaman sekolah.

Keenam nilai ini harus berjalan secara terpadu dan saling mendukung, agar pemanfaatan teknologi dalam pendidikan tidak kehilangan jati diri bangsa dan tetap memanusiakan manusia.

C. Landasan Teori dan Konsep (pisahkan teori dan konsep)

1. Manajemen Transformasi Digital Sekolah

a. Konsep Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah merupakan suatu proses sistematis dalam mengelola seluruh sumber daya pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sekolah sebagai organisasi formal memiliki struktur, tujuan, dan mekanisme kerja yang menuntut penerapan prinsip manajemen yang terencana. Manajemen sekolah mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan terhadap seluruh aktivitas pendidikan. Dalam perspektif teori manajemen klasik, fungsi-fungsi tersebut dirumuskan secara komprehensif oleh Luther Gulick melalui konsep POSDCORB. Konsep ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh keterpaduan fungsi manajerial. Sekolah yang dikelola dengan prinsip manajemen yang baik cenderung memiliki kinerja organisasi yang stabil dan terarah. Manajemen sekolah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam menentukan mutu pendidikan. Oleh karena itu, manajemen sekolah menjadi fondasi utama

dalam peningkatan kualitas pembelajaran dan lulusan (Bush, 2019; Gulick & Urwick, 2017).

Manajemen sekolah pada hakikatnya merupakan upaya mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara maksimal. Potensi tersebut meliputi sumber daya manusia, kurikulum, sarana prasarana, keuangan, dan lingkungan sekolah. Pendekatan manajemen modern memandang sekolah sebagai sistem terbuka yang dipengaruhi oleh perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Oleh karena itu, manajemen sekolah harus bersifat adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan. Manajemen yang efektif akan menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi proses pembelajaran. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kualitas manajemen berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan pendidikan. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan menjadi sangat strategis. Manajemen sekolah yang kuat akan memfasilitasi pencapaian tujuan pembelajaran dan pengembangan kompetensi peserta didik (Caldwell & Spinks, 2017; Suyanto & Hisyam, 2020).

Teori manajemen klasik yang dikembangkan oleh Gulick dan Urwick memberikan landasan konseptual yang kuat bagi pengelolaan sekolah. Gulick menekankan bahwa fungsi-fungsi manajemen harus dijalankan secara sistematis dan terintegrasi. Sementara itu, Urwick menekankan pentingnya prinsip organisasi seperti pembagian kerja, kesatuan perintah, dan kejelasan wewenang. Prinsip-prinsip tersebut relevan untuk menjamin efektivitas kerja dalam organisasi sekolah. Dalam praktiknya, sekolah membutuhkan struktur organisasi yang jelas agar setiap tugas dan tanggung jawab dapat dijalankan secara optimal. Ketidakjelasan struktur akan berpotensi menimbulkan konflik dan inefisiensi kerja. Oleh karena itu, teori Gulick dan Urwick masih relevan untuk diterapkan dalam manajemen sekolah modern. Penerapan teori ini membantu sekolah membangun sistem

kerja yang teratur dan berorientasi pada tujuan pendidikan (Gulick & Urwick, 2017; Bush, 2019).

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam praktik manajemen sekolah. Teknologi digital memungkinkan pengelolaan data dan informasi secara cepat, akurat, dan terintegrasi. Dalam konteks manajemen sekolah, teknologi tidak hanya digunakan dalam pembelajaran, tetapi juga dalam administrasi dan pengambilan keputusan. Sistem informasi manajemen sekolah menjadi instrumen penting dalam mendukung fungsi-fungsi manajerial. Melalui teknologi digital, sekolah dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi pengelolaan organisasi. Perubahan ini menuntut manajemen sekolah untuk mengadaptasi pendekatan kerja yang lebih berbasis data. Digitalisasi manajemen sekolah juga membuka peluang untuk peningkatan mutu layanan pendidikan. Dengan demikian, teknologi digital menjadi elemen strategis dalam penguatan manajemen sekolah (OECD, 2016; UNESCO, 2018).

Perencanaan merupakan fungsi awal dan paling fundamental dalam manajemen sekolah. Gulick & Urwick (2017) mengemukakan bahwa, "*Working out in broad outline the things that need to be done and the methods for doing them to accomplish the purpose set for the enterprise"*. Dalam manajemen berbasis teknologi digital, perencanaan dilakukan dengan memanfaatkan data dan informasi yang tersedia secara elektronik. Data hasil belajar, kehadiran, dan kinerja guru dapat dianalisis untuk menentukan kebijakan sekolah. Perencanaan berbasis data memungkinkan sekolah menetapkan program yang lebih tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan konsep perencanaan dalam POSDCORB yang menempatkan perencanaan sebagai dasar dari seluruh aktivitas manajemen. Perencanaan yang baik akan meminimalkan risiko kegagalan program sekolah. Selain itu, perencanaan digital mendukung pencapaian kompetensi lulusan yang sesuai dengan tuntutan abad ke-21. Oleh karena itu, perencanaan berbasis

teknologi digital menjadi prasyarat utama dalam manajemen sekolah modern (Gulick & Urwick, 2017; Schleicher, 2018).

Pengorganisasian dalam manajemen sekolah bertujuan untuk menyusun struktur kerja yang efektif dan efisien. Dalam konteks teknologi digital, pengorganisasian mencakup penataan peran dan tanggung jawab pengelola sistem digital sekolah. Prinsip pembagian kerja dan hierarki yang dikemukakan Urwick menjadi sangat relevan dalam hal ini. Struktur organisasi yang jelas akan memudahkan koordinasi dan komunikasi antarunit kerja. Pengorganisasian yang baik juga mencegah terjadinya tumpang tindih tugas dalam pengelolaan teknologi sesuai dengan pernyataan Gulick & Urwick (2017) *Establishment of the formal structure of authority through which work subdivisions are arranged, defined, and coordinated for the defined objective.*. Dengan dukungan teknologi digital, pengorganisasian dapat dilakukan secara lebih fleksibel dan transparan. Hal ini berdampak positif terhadap efektivitas kerja organisasi sekolah. Dengan demikian, pengorganisasian digital menjadi bagian integral dari manajemen sekolah berbasis teknologi (Urwick, 2017; Suyanto & Hisyam, 2020).

Gulick & Urwick (2017) menyatakan bahwa "*The whole personnel function of bringing in and training the staff and maintaining favorable working conditions".* Kepegawaian atau *Staffing* merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia. Dalam manajemen transformasi digital, kompetensi digital guru dan tenaga kependidikan menjadi faktor kunci keberhasilan. Sekolah perlu memastikan bahwa tenaga pendidik memiliki kemampuan menggunakan teknologi dalam pembelajaran dan administrasi. Pengembangan kompetensi digital dapat dilakukan melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan kerangka kompetensi TIK guru yang dikembangkan oleh UNESCO. Fungsi *Staffing* dalam POSDCORB menekankan pentingnya penempatan SDM sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Ketika guru memiliki literasi digital yang baik, kualitas pembelajaran akan meningkat.

Dengan demikian, pengelolaan SDM digital berkontribusi langsung terhadap peningkatan kompetensi lulusan (UNESCO, 2018; Gulick & Urwick, 2017).

Pengarahan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan kepemimpinan dan motivasi. Gulick & Urwick (2017) mengemukakan bahwa *directing is the continuous task of making decisions and embodying them in specific and general orders and instructions and serving as the leader of the enterprise*. Dalam manajemen transformasi digital, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin transformasional yang mendorong inovasi. Pengarahan dilakukan melalui pemberian visi, kebijakan, dan teladan dalam pemanfaatan teknologi. Kepemimpinan digital yang efektif akan menciptakan budaya sekolah yang adaptif dan kolaboratif. Teori manajemen klasik menempatkan pengarahan sebagai sarana untuk memastikan bahwa rencana dapat diimplementasikan dengan baik. Tanpa pengarahan yang jelas, pemanfaatan teknologi digital tidak akan optimal. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan transformasi digital. Oleh karena itu, fungsi pengarahan menjadi kunci dalam manajemen sekolah berbasis teknologi (Bush, 2019; OECD, 2020).

Koordinasi merupakan fungsi manajemen yang memastikan keterpaduan seluruh aktivitas organisasi. Gulick & Urwick (2017) mengemukakan bahwa *coordinating is the all-important duty of interrelating the various parts of the work.* Dalam lingkungan sekolah yang kompleks, koordinasi menjadi semakin penting ketika teknologi digital digunakan secara luas. Sistem digital memungkinkan koordinasi antarunit kerja dilakukan secara *real-time*. Hal ini sejalan dengan fungsi *coordinating* dalam POSDCORB yang menekankan harmonisasi kegiatan organisasi. Koordinasi digital membantu sekolah menghindari konflik dan duplikasi tugas. Selain itu, koordinasi yang baik mendukung kolaborasi antarguru dalam pengembangan pembelajaran. Dengan koordinasi yang efektif,

manajemen sekolah dapat berjalan secara sinergis. Oleh karena itu, koordinasi berbasis teknologi digital memperkuat efektivitas manajemen sekolah secara keseluruhan (Gulick & Urwick, 2017; Caldwell & Spinks, 2017).

Pelaporan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan akuntabilitas dan transparansi. Gulick & Urwick (2017) mengemukakan bahwa *reporting is keeping those to whom the executive is responsible informed as to what is going on, which includes keeping himself and his subordinates informed through records, research, and inspections.* Dalam manajemen transformasi digital, pelaporan dilakukan melalui sistem informasi yang terintegrasi. Pelaporan digital memungkinkan penyajian data akademik dan manajerial secara cepat dan akurat. Informasi ini menjadi dasar bagi evaluasi kinerja sekolah dan pengambilan keputusan. Fungsi *reporting* dalam POSDCORB menegaskan pentingnya informasi sebagai alat kontrol manajerial. Dengan pelaporan digital, sekolah dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Transparansi informasi juga mendorong budaya akuntabilitas dalam organisasi sekolah. Dengan demikian, pelaporan digital menjadi elemen penting dalam penguatan tata kelola sekolah (OECD, 2016; Gulick & Urwick, 2017).

Penganggaran merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan perencanaan dan pengelolaan sumber daya keuangan. Dalam manajemen transformasi digital, penganggaran diarahkan untuk mendukung pengembangan infrastruktur dan sistem digital. Penganggaran yang berbasis data memungkinkan alokasi dana dilakukan secara tepat dan efisien. Teknologi digital juga memungkinkan pengawasan penggunaan anggaran secara transparan. Hal ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas dalam manajemen publik. Fungsi budgeting dalam POSDCORB menegaskan bahwa pengelolaan keuangan harus selaras dengan tujuan organisasi. Penganggaran yang baik akan mendukung keberlanjutan program digital sekolah. Dengan demikian, penganggaran digital berkontribusi pada

peningkatan mutu manajemen sekolah dan hasil pendidikan. Sesuai dengan pernyataan: *All that goes with budgeting in the form of fiscal planning, accounting, and control.*(Gulick & Urwick, 2017; OECD, 2020).

Manajemen transformasi digital memiliki implikasi langsung terhadap peningkatan kompetensi lulusan. Teknologi digital memungkinkan pembelajaran yang lebih interaktif, kolaboratif, dan berpusat pada peserta didik. Kompetensi abad ke-21 seperti literasi digital, berpikir kritis, dan kreativitas dapat dikembangkan melalui pembelajaran berbasis teknologi. Manajemen sekolah yang efektif akan memastikan bahwa teknologi digunakan secara optimal untuk mendukung proses pembelajaran. Data hasil belajar yang diperoleh melalui sistem digital dapat digunakan untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen berbasis teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi juga kualitas pembelajaran. Hal ini menunjukkan keterkaitan erat antara manajemen sekolah dan kompetensi lulusan. Oleh karena itu, manajemen transformasi digital menjadi strategi penting dalam peningkatan mutu pendidikan (Schleicher, 2018; UNESCO, 2021).

Secara keseluruhan, konsep manajemen transformasi digital merupakan sintesis antara teori manajemen klasik dan inovasi teknologi modern. Teori Gulick dan Urwick memberikan kerangka struktural dan fungsional dalam mengelola sekolah. Teknologi digital memperkuat pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen tersebut melalui sistem yang lebih efisien dan berbasis data. Integrasi kedua pendekatan ini memungkinkan sekolah merespons tantangan pendidikan secara lebih adaptif. Manajemen sekolah yang efektif akan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pengembangan kompetensi lulusan. Dengan demikian, manajemen transformasi digital menjadi fondasi strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan. Pendekatan ini tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga aplikatif dalam praktik pendidikan kontemporer. Oleh karena itu, konsep ini layak dijadikan

kerangka teoritis dalam penelitian manajemen pendidikan (Bush, 2019; Gulick & Urwick, 2017).

b. Teknologi Digital dalam Konteks Pendidikan

Teknologi digital dalam konteks pendidikan dipahami sebagai pemanfaatan perangkat, sistem, dan aplikasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung seluruh proses pendidikan secara terencana dan sistematis. Teknologi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu pembelajaran, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam manajemen sekolah modern (OECD, 2016). Dalam perspektif manajemen, teknologi digital memungkinkan sekolah mengelola sumber daya secara lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Pemanfaatan teknologi digital juga memperluas akses terhadap informasi dan pengetahuan bagi seluruh warga sekolah. Sekolah yang mengintegrasikan teknologi digital secara tepat mampu meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Hal ini sejalan dengan tuntutan transformasi pendidikan di era Revolusi Industri 4.0. Oleh karena itu, teknologi digital menjadi elemen kunci dalam penguatan daya saing institusi pendidikan. Integrasi teknologi digital harus ditempatkan sebagai bagian dari kebijakan manajerial sekolah, bukan sekadar inovasi teknis semata.

Dalam konteks global, organisasi internasional seperti UNESCO menegaskan bahwa teknologi digital berperan penting dalam menciptakan sistem pendidikan yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan (UNESCO, 2018). Teknologi memungkinkan pembelajaran berlangsung tanpa batas ruang dan waktu. Selain itu, teknologi digital mendukung personalisasi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Sekolah dapat memanfaatkan platform digital untuk memperluas variasi metode dan sumber belajar. Transformasi ini menuntut perubahan paradigma dari pembelajaran konvensional menuju pembelajaran berbasis teknologi. Perubahan tersebut memerlukan kesiapan manajerial dan kepemimpinan sekolah. Tanpa manajemen yang kuat, pemanfaatan teknologi cenderung

tidak optimal. Dengan demikian, teknologi digital harus dikelola secara strategis dalam sistem pendidikan.

Teknologi digital dalam pendidikan juga berkaitan erat dengan peningkatan kompetensi abad ke-21. Kompetensi tersebut meliputi kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan literasi digital (Schleicher, 2018). Sekolah memiliki tanggung jawab untuk menyiapkan lulusan yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Oleh karena itu, teknologi digital perlu diintegrasikan ke dalam kurikulum, pembelajaran, dan penilaian. Integrasi ini tidak hanya berdampak pada proses belajar, tetapi juga pada hasil belajar peserta didik. Peserta didik yang terbiasa menggunakan teknologi digital cenderung memiliki keterampilan *problem solving* yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi digital berkontribusi langsung terhadap kompetensi lulusan. Namun, kontribusi tersebut hanya dapat dicapai melalui pengelolaan yang sistematis.

Dari sudut pandang manajemen, teori Luther Gulick dan Lyndall Urwick memberikan kerangka yang relevan dalam pengelolaan teknologi digital di sekolah. Fungsi POSDCORB menegaskan pentingnya perencanaan dan pengorganisasian dalam pemanfaatan teknologi (Gulick & Urwick, 2017). Teknologi digital harus direncanakan sebagai bagian dari strategi pengembangan sekolah. Pengorganisasian mencakup pembagian peran dan tanggung jawab pengelola teknologi informasi. Tanpa struktur organisasi yang jelas, teknologi berpotensi tidak dimanfaatkan secara optimal. Fungsi *Staffing* juga penting untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang kompeten di bidang teknologi. Dengan demikian, teori klasik manajemen tetap relevan dalam konteks digital.

Perencanaan teknologi digital dalam pendidikan mencakup penetapan tujuan, pemilihan platform, dan penyesuaian dengan visi sekolah. Perencanaan yang matang akan mencegah penggunaan teknologi secara sporadis dan tidak berkelanjutan. Sekolah perlu menetapkan prioritas

pengembangan teknologi sesuai kebutuhan peserta didik dan guru. Dalam hal ini, perencanaan strategis menjadi kunci keberhasilan implementasi teknologi digital (Bush, 2019). Perencanaan juga harus mempertimbangkan aspek infrastruktur dan pendanaan. Tanpa perencanaan yang terukur, investasi teknologi dapat menjadi pemborosan. Oleh karena itu, fungsi *planning* dalam POSDCORB memiliki relevansi tinggi dalam manajemen teknologi pendidikan. Perencanaan yang baik akan berdampak pada peningkatan kualitas lulusan.

Pengorganisasian teknologi digital di sekolah mencakup pengaturan sistem, alur kerja, dan koordinasi antarunit. Sekolah perlu membentuk tim atau unit khusus yang bertanggung jawab atas pengelolaan teknologi. Struktur organisasi yang jelas akan memudahkan koordinasi dan pengawasan. Prinsip organisasi yang dikemukakan Urwick menekankan pentingnya kejelasan wewenang dan tanggung jawab (Gulick & Urwick, 2017). Dalam konteks digital, prinsip ini membantu mencegah tumpang tindih tugas. Pengorganisasian yang efektif juga mendukung keberlanjutan penggunaan teknologi. Dengan demikian, teknologi digital dapat diintegrasikan secara konsisten dalam seluruh aktivitas sekolah. Hal ini berdampak positif terhadap efektivitas manajemen sekolah.

Penempatan staf dalam manajemen teknologi pendidikan berkaitan dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Guru dan tenaga kependidikan perlu dibekali keterampilan digital yang memadai. Pelatihan dan pengembangan profesional menjadi bagian penting dari manajemen sekolah berbasis teknologi. UNESCO menekankan pentingnya kompetensi TIK bagi pendidik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (UNESCO, 2018). Tanpa sumber daya manusia yang kompeten, teknologi digital tidak akan memberikan dampak signifikan. Oleh karena itu, sekolah harus berinvestasi pada peningkatan kapasitas SDM. *Staffing* yang tepat akan mendukung implementasi teknologi secara optimal. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kompetensi lulusan.

Pengarahan dalam manajemen menekankan pentingnya kepemimpinan dalam mengarahkan pemanfaatan teknologi digital. Kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama transformasi digital di sekolah. Kepemimpinan yang visioner mampu mendorong budaya inovasi dan adaptasi teknologi. Arahan yang jelas membantu guru dan siswa memahami tujuan penggunaan teknologi. Tanpa arahan yang konsisten, teknologi berpotensi disalahgunakan atau diabaikan. Oleh karena itu, *directing* menjadi faktor penentu keberhasilan manajemen teknologi pendidikan (Bush, 2019). Kepemimpinan yang kuat akan menciptakan keselarasan antara teknologi dan tujuan pendidikan. Keselarasan ini penting untuk peningkatan kualitas lulusan.

Koordinasi merupakan fungsi penting dalam memastikan integrasi teknologi digital berjalan harmonis. Teknologi melibatkan berbagai pihak, mulai dari pimpinan, guru, siswa, hingga orang tua. Koordinasi yang baik memastikan seluruh pihak memahami peran masing-masing. Gulick menekankan bahwa koordinasi merupakan inti dari fungsi manajemen (Gulick & Urwick, 2017). Dalam konteks digital, koordinasi membantu menyelaraskan sistem pembelajaran, administrasi, dan evaluasi. Tanpa koordinasi, pemanfaatan teknologi cenderung terfragmentasi. Oleh karena itu, sekolah perlu membangun mekanisme koordinasi yang efektif. Koordinasi yang baik akan meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan pendidikan.

Pelaporan dalam manajemen teknologi pendidikan berkaitan dengan transparansi dan akuntabilitas. Teknologi digital memungkinkan pelaporan kinerja sekolah secara *real-time* dan berbasis data. Sistem informasi manajemen sekolah dapat digunakan untuk memantau capaian pembelajaran. Pelaporan berbasis digital memudahkan pengambilan keputusan berbasis bukti. OECD menekankan pentingnya data dalam peningkatan kualitas pendidikan (OECD, 2020). Dengan sistem pelaporan yang baik, sekolah dapat mengevaluasi efektivitas penggunaan teknologi.

Evaluasi ini menjadi dasar perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, *reporting* berkontribusi pada peningkatan mutu lulusan.

Penganggaran juga memiliki peran penting dalam manajemen teknologi digital. Pengadaan dan pemeliharaan teknologi memerlukan perencanaan anggaran yang cermat. Sekolah harus memastikan bahwa investasi teknologi memberikan manfaat optimal. Anggaran teknologi harus diselaraskan dengan prioritas pendidikan. Pengelolaan anggaran yang transparan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Dalam konteks manajemen modern, budgeting berbasis teknologi memungkinkan pengawasan yang lebih akurat (Caldwell & Spinks, 2017). Dengan pengelolaan anggaran yang baik, teknologi dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan. Hal ini mendukung pencapaian kompetensi lulusan yang diharapkan.

Teknologi digital juga berperan dalam mendukung sistem evaluasi dan penjaminan mutu pendidikan. Sistem evaluasi berbasis digital memungkinkan pengukuran capaian belajar secara objektif. Data hasil evaluasi dapat digunakan untuk perbaikan kurikulum dan pembelajaran. Sekolah yang memanfaatkan teknologi dalam evaluasi cenderung lebih responsif terhadap perubahan. Evaluasi yang berkelanjutan menjadi bagian penting dari manajemen mutu pendidikan. OECD menekankan bahwa teknologi mendukung sistem evaluasi yang adaptif dan berbasis data (OECD, 2016). Dengan evaluasi yang efektif, sekolah dapat memastikan kualitas lulusan. Hal ini menunjukkan keterkaitan langsung antara teknologi digital dan mutu pendidikan.

Secara keseluruhan, teknologi digital dalam konteks pendidikan harus dipahami sebagai bagian integral dari sistem manajemen sekolah. Pemanfaatan teknologi yang terencana, terorganisasi, dan terarah akan memberikan dampak signifikan terhadap kompetensi lulusan. Teori manajemen Gulick dan Urwick memberikan kerangka konseptual yang relevan dalam pengelolaan teknologi pendidikan. Integrasi fungsi

POSDCORB dengan teknologi digital memperkuat efektivitas manajemen sekolah. Sekolah yang mampu mengelola teknologi secara strategis akan lebih adaptif terhadap perubahan. Adaptivitas ini menjadi kunci dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21. Dengan demikian, teknologi digital bukan tujuan akhir, melainkan sarana untuk meningkatkan kualitas lulusan. Pendekatan manajerial yang sistematis menjadi prasyarat utama keberhasilan transformasi digital pendidikan.

c. Manajemen Transformasi Digital

Manajemen transformasi digital merupakan pendekatan pengelolaan sekolah yang mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen dengan pemanfaatan teknologi digital secara sistematis dan berkelanjutan. Pendekatan ini menempatkan teknologi bukan hanya sebagai alat administratif, tetapi sebagai instrumen strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Dalam konteks pendidikan modern, manajemen sekolah dituntut untuk adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan peserta didik. Teknologi digital memungkinkan proses manajemen berlangsung lebih efisien, transparan, dan berbasis data (OECD, 2016). Oleh karena itu, pengelolaan sekolah tidak lagi dapat dilepaskan dari sistem digital. Sekolah yang mampu mengelola teknologi secara efektif cenderung memiliki kinerja organisasi yang lebih baik. Kinerja tersebut tercermin dalam mutu proses dan hasil pendidikan. Dengan demikian, manajemen transformasi digital menjadi prasyarat peningkatan kompetensi lulusan.

Secara konseptual, manajemen transformasi digital berakar pada fungsi-fungsi manajemen klasik yang dikemukakan oleh Luther Gulick dan Lyndall Urwick. Teori POSDCORB menekankan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh perencanaan, pengorganisasian, penyediaan sumber daya, pengarahan, koordinasi, pelaporan, dan penganggaran (Gulick & Urwick, 2017). Dalam konteks sekolah, fungsi-fungsi ini tetap relevan, namun perlu diadaptasi dengan dukungan teknologi digital. Teknologi memungkinkan setiap fungsi manajemen dijalankan secara lebih efektif dan

terukur. Adaptasi ini menunjukkan bahwa teori manajemen klasik bersifat fleksibel dan kontekstual. Oleh karena itu, integrasi POSDCORB dengan teknologi digital menjadi landasan konseptual manajemen sekolah modern. Pendekatan ini memperkuat kapasitas sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Tujuan tersebut bermuara pada peningkatan kompetensi lulusan.

Fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen transformasi digital mencakup perumusan visi, misi, dan strategi pengembangan sekolah berbasis TIK. Perencanaan teknologi harus diselaraskan dengan tujuan peningkatan mutu pembelajaran dan kompetensi lulusan. Sekolah perlu menetapkan arah pengembangan teknologi secara jelas dan terukur. Perencanaan yang baik mencegah penggunaan teknologi secara parsial dan tidak berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen pendidikan, perencanaan strategis menjadi fondasi keberhasilan implementasi inovasi (Bush, 2019). Teknologi digital mendukung perencanaan berbasis data melalui sistem informasi sekolah. Data tersebut menjadi dasar penetapan kebijakan yang rasional. Dengan demikian, perencanaan berbasis teknologi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas lulusan.

Pengorganisasian (*organizing*) berperan dalam mengatur struktur, tugas, dan wewenang dalam pengelolaan teknologi digital. Sekolah perlu membentuk struktur organisasi yang mendukung implementasi teknologi secara efektif. Pembagian peran yang jelas antara pimpinan, guru, dan tenaga kependidikan menjadi kunci keberhasilan. Prinsip organisasi yang dikemukakan Urwick menekankan pentingnya kejelasan wewenang dan tanggung jawab (Gulick & Urwick, 2017). Dalam konteks digital, prinsip ini membantu mencegah tumpang tindih pengelolaan sistem teknologi. Pengorganisasian yang baik juga mempermudah koordinasi antarunit. Dengan struktur yang jelas, teknologi digital dapat dimanfaatkan secara optimal. Hal ini berdampak pada efektivitas proses pendidikan dan capaian kompetensi lulusan.

Penempatan staf dalam manajemen transformasi digital berkaitan dengan penyediaan dan pengembangan sumber daya manusia. Guru dan tenaga kependidikan harus memiliki kompetensi digital yang memadai untuk mengelola dan memanfaatkan teknologi. Pelatihan berkelanjutan menjadi bagian penting dari strategi manajemen sekolah. UNESCO (2018) menegaskan bahwa kompetensi TIK pendidik berpengaruh langsung terhadap kualitas pembelajaran. Tanpa SDM yang kompeten, teknologi digital tidak akan memberikan dampak signifikan. Oleh karena itu, manajemen sekolah harus memprioritaskan pengembangan kapasitas SDM. *Staffing* yang efektif memastikan keberlanjutan pemanfaatan teknologi. Dampaknya tercermin pada peningkatan kualitas pembelajaran dan kompetensi lulusan.

Pengarahan menekankan peran kepemimpinan dalam mengarahkan pemanfaatan teknologi digital. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin transformasi digital di lingkungan sekolah. Kepemimpinan yang visioner mampu mendorong budaya inovasi dan pemanfaatan teknologi secara positif. Arahan yang jelas membantu guru dan peserta didik memahami tujuan penggunaan teknologi. Tanpa kepemimpinan yang kuat, teknologi cenderung dimanfaatkan secara sporadis. Bush (2019) menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan berperan penting dalam keberhasilan perubahan organisasi. Dengan arahan yang efektif, teknologi digital menjadi alat strategis pembelajaran. Hal ini berkontribusi pada pencapaian kompetensi lulusan yang diharapkan.

Koordinasi dalam manajemen transformasi digital bertujuan menyelaraskan seluruh aktivitas dan pemangku kepentingan. Teknologi melibatkan berbagai pihak, mulai dari pimpinan, guru, siswa, hingga orang tua. Koordinasi yang baik memastikan teknologi digunakan secara konsisten dan terintegrasi. Gulick menegaskan bahwa koordinasi merupakan inti dari seluruh fungsi manajemen (Gulick & Urwick, 2017). Dalam konteks sekolah, koordinasi berbasis teknologi memudahkan

sinkronisasi pembelajaran dan administrasi. Sistem digital membantu mempercepat arus informasi dan pengambilan keputusan. Tanpa koordinasi, pemanfaatan teknologi cenderung terfragmentasi. Koordinasi yang efektif mendukung pencapaian tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan.

Pelaporan berkaitan dengan pelaporan kinerja dan evaluasi berbasis teknologi digital. Sistem informasi manajemen sekolah memungkinkan pelaporan capaian pembelajaran secara *real-time*. Data hasil belajar peserta didik dapat dianalisis untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan. Pelaporan berbasis digital meningkatkan transparansi dan akuntabilitas sekolah. OECD (2020) menekankan pentingnya data dalam pengambilan keputusan pendidikan. Dengan *reporting* yang baik, sekolah dapat melakukan perbaikan berkelanjutan. Evaluasi berbasis data mendukung peningkatan mutu pembelajaran. Pada akhirnya, *reporting* berkontribusi pada peningkatan kualitas lulusan.

Penganggaran dalam manajemen transformasi digital mencakup perencanaan dan pengelolaan anggaran teknologi. Investasi teknologi memerlukan perhitungan yang cermat agar memberikan manfaat optimal. Sekolah harus memastikan bahwa anggaran teknologi selaras dengan prioritas peningkatan mutu pendidikan. Pengelolaan anggaran berbasis digital meningkatkan efisiensi dan pengawasan. Caldwell dan Spinks (2017) menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya yang efektif mendukung kinerja sekolah. *Budgeting* yang transparan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Dengan pengelolaan anggaran yang baik, teknologi dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan. Hal ini mendukung pencapaian kompetensi lulusan secara konsisten.

Manajemen transformasi digital juga berperan dalam penguatan budaya mutu dan inovasi. Teknologi mendorong sekolah untuk terus beradaptasi dan berinovasi dalam pembelajaran. Budaya inovasi ini menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan responsif. Sekolah yang inovatif cenderung lebih mampu memenuhi kebutuhan peserta didik. Inovasi

berbasis teknologi mendukung pengembangan kompetensi abad ke-21. Schleicher (2018) menekankan bahwa sekolah masa depan harus berorientasi pada inovasi dan fleksibilitas. Dengan manajemen yang tepat, teknologi menjadi katalis perubahan positif. Perubahan ini berdampak pada peningkatan kualitas lulusan.

Dalam konteks peningkatan kompetensi lulusan, manajemen transformasi digital berfungsi sebagai sistem pendukung utama. Teknologi memungkinkan personalisasi pembelajaran sesuai kebutuhan peserta didik. Manajemen yang baik memastikan bahwa personalisasi tersebut berjalan terarah dan terukur. Dengan dukungan teknologi, sekolah dapat memantau perkembangan kompetensi lulusan secara berkelanjutan. Sistem ini membantu guru melakukan intervensi yang tepat. Intervensi tersebut meningkatkan efektivitas pembelajaran. Dengan demikian, manajemen transformasi digital berkontribusi langsung terhadap pencapaian standar kompetensi lulusan. Kontribusi ini bersifat sistemik dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, manajemen transformasi digital merupakan integrasi antara prinsip manajemen klasik dan inovasi teknologi modern. Teori Gulick dan Urwick memberikan kerangka konseptual yang kuat dalam pengelolaan sekolah. Teknologi digital memperkuat implementasi fungsi-fungsi manajemen tersebut. Integrasi ini menghasilkan sistem manajemen yang efektif, efisien, dan adaptif. Sistem tersebut mendukung peningkatan mutu proses dan hasil pendidikan. Peningkatan mutu ini tercermin pada kompetensi lulusan yang unggul dan berdaya saing. Oleh karena itu, manajemen transformasi digital menjadi strategi kunci dalam pengembangan pendidikan modern. Pendekatan ini relevan untuk menjawab tantangan pendidikan abad ke-21.

Implementasi fungsi manajemen berbasis teknologi digital juga mendukung penguatan sistem penjaminan mutu sekolah. Teknologi memungkinkan monitoring dan evaluasi dilakukan secara sistematis. Setiap fungsi manajemen dapat dievaluasi berdasarkan data yang objektif. Sistem

penjaminan mutu berbasis digital membantu sekolah menjaga konsistensi kualitas. Sekolah yang menerapkan manajemen berbasis data cenderung lebih adaptif terhadap perubahan. OECD (2016) menekankan bahwa teknologi mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Dengan sistem mutu yang kuat, sekolah mampu meningkatkan hasil belajar peserta didik. Peningkatan tersebut tercermin pada kompetensi lulusan yang unggul.

Fungsi manajemen dalam konteks digital juga mendorong terciptanya budaya kerja yang profesional dan inovatif. Teknologi memfasilitasi kolaborasi antarguru dan tenaga kependidikan. Kolaborasi ini memperkuat implementasi fungsi manajemen secara kolektif. Sekolah menjadi organisasi pembelajar yang terus berkembang. Budaya inovasi ini mendukung pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan abad ke-21. Schleicher (2018) menekankan pentingnya inovasi dalam sistem pendidikan modern. Dengan budaya organisasi yang kuat, fungsi manajemen dapat berjalan lebih efektif. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kompetensi lulusan.

Dalam kaitannya dengan variabel kompetensi lulusan, fungsi manajemen berperan sebagai mekanisme pengendali kualitas. Setiap fungsi manajemen memastikan bahwa proses pendidikan berjalan sesuai standar. Teknologi digital memperkuat mekanisme pengendalian tersebut melalui data dan sistem informasi. Dengan manajemen yang efektif, sekolah dapat memantau perkembangan kompetensi lulusan secara berkelanjutan. Pemantauan ini memungkinkan intervensi yang tepat waktu. Intervensi tersebut meningkatkan efektivitas pembelajaran. Dengan demikian, fungsi manajemen menjadi penghubung antara proses dan hasil pendidikan. Hasil akhirnya adalah lulusan yang kompeten dan berdaya saing.

Secara keseluruhan, fungsi manajemen dalam manajemen transformasi digital merupakan sistem terpadu yang saling terkait. Teori POSDCORB Gulick dan Urwick memberikan kerangka konseptual yang kuat dalam

pengelolaan sekolah. Teknologi digital memperkuat implementasi setiap fungsi manajemen tersebut. Integrasi ini menghasilkan manajemen sekolah yang efektif, efisien, dan adaptif. Manajemen yang kuat mendukung peningkatan mutu proses pembelajaran. Peningkatan mutu ini berdampak langsung pada kompetensi lulusan. Oleh karena itu, fungsi manajemen menjadi fondasi utama keberhasilan manajemen transformasi digital. Pendekatan ini relevan untuk menjawab tantangan pendidikan masa kini dan masa depan.

d. Prinsip Organisasi dalam Manajemen Transformasi Digital

Prinsip organisasi merupakan landasan penting dalam pelaksanaan manajemen transformasi digital. Prinsip-prinsip ini mengatur bagaimana struktur, peran, dan hubungan kerja dibangun agar tujuan sekolah dapat dicapai secara efektif. Luther Gulick dan Lyndall Urwick menegaskan bahwa organisasi yang baik harus disusun secara rasional, sistematis, dan berorientasi pada tujuan (Gulick & Urwick, 2017). Dalam konteks pendidikan modern, prinsip organisasi perlu diadaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Teknologi mengubah pola kerja, komunikasi, dan pengambilan keputusan di sekolah. Oleh karena itu, prinsip organisasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga fungsional dan dinamis. Penerapan prinsip organisasi yang tepat akan memperkuat efektivitas manajemen sekolah. Dampaknya terlihat pada peningkatan mutu proses pembelajaran dan kompetensi lulusan.

Salah satu prinsip organisasi utama menurut Urwick adalah pembagian kerja (*division of work*). Prinsip ini menekankan pentingnya spesialisasi tugas untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Dalam manajemen transformasi digital, pembagian kerja menjadi semakin penting karena kompleksitas pengelolaan sistem digital. Sekolah perlu membedakan peran pengelola akademik, pengelola teknologi, dan pengelola administrasi. Pembagian tugas yang jelas mencegah tumpang tindih pekerjaan. Teknologi digital membantu mendokumentasikan dan mengontrol pembagian kerja

tersebut. Dengan pembagian kerja yang efektif, setiap unit dapat fokus pada tugasnya masing-masing. Hal ini mendukung kelancaran proses pendidikan dan peningkatan kompetensi lulusan.

Prinsip kesatuan perintah (*unity of command*) juga menjadi elemen penting dalam organisasi sekolah berbasis teknologi digital. Prinsip ini menegaskan bahwa setiap anggota organisasi sebaiknya menerima perintah dari satu atasan langsung. Dalam konteks digital, alur komando yang jelas mencegah kebingungan dalam penggunaan sistem dan pengambilan keputusan. Teknologi komunikasi yang cepat sering kali menimbulkan risiko instruksi ganda. Oleh karena itu, kejelasan struktur komando menjadi sangat penting. Gulick dan Urwick menekankan bahwa kesatuan perintah meningkatkan disiplin dan tanggung jawab (Gulick & Urwick, 2017). Dengan penerapan prinsip ini, pengelolaan teknologi menjadi lebih terarah. Dampaknya adalah konsistensi dalam pembelajaran dan pencapaian kompetensi lulusan.

Prinsip kesatuan arah (*unity of direction*) menekankan bahwa seluruh aktivitas organisasi harus mengarah pada tujuan yang sama. Dalam manajemen transformasi digital, tujuan utama adalah peningkatan mutu pendidikan dan kompetensi lulusan. Seluruh program teknologi harus selaras dengan visi dan misi sekolah. Tanpa kesatuan arah, teknologi berpotensi digunakan secara parsial dan tidak strategis. Teknologi digital memungkinkan penyelarasan program melalui perencanaan dan monitoring terintegrasi. Bush (2019) menegaskan bahwa keselarasan tujuan merupakan kunci efektivitas manajemen pendidikan. Dengan kesatuan arah, teknologi menjadi alat pendukung pencapaian tujuan sekolah. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kualitas lulusan.

Prinsip rentang kendali (*span of control*) berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang pimpinan. Dalam manajemen transformasi digital, teknologi memungkinkan rentang kendali menjadi lebih fleksibel. Sistem informasi dan aplikasi manajemen

membantu pimpinan memantau kinerja secara *real-time*. Namun demikian, rentang kendali tetap harus disesuaikan dengan kapasitas manajerial. Rentang kendali yang terlalu luas dapat menurunkan efektivitas pengawasan. Urwick menekankan pentingnya keseimbangan antara rentang kendali dan efektivitas organisasi (Gulick & Urwick, 2017). Dengan dukungan teknologi, pengawasan menjadi lebih akurat. Hal ini mendukung konsistensi mutu pembelajaran dan kompetensi lulusan.

Prinsip delegasi wewenang merupakan bagian penting dalam organisasi modern. Delegasi memungkinkan pimpinan sekolah membagi tanggung jawab pengelolaan teknologi kepada unit atau individu tertentu. Dalam konteks digital, delegasi wewenang harus disertai kejelasan tanggung jawab dan mekanisme pengawasan. Teknologi digital memudahkan proses delegasi melalui sistem kerja berbasis platform. Delegasi yang efektif meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan. Caldwell dan Spinks (2017) menegaskan bahwa delegasi mendukung pengembangan kapasitas organisasi sekolah. Dengan delegasi yang tepat, inovasi digital dapat berkembang. Inovasi tersebut berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan lulusan.

Prinsip koordinasi menempati posisi sentral dalam teori organisasi Gulick dan Urwick. Koordinasi memastikan bahwa seluruh bagian organisasi bekerja secara harmonis. Dalam manajemen transformasi digital, koordinasi menjadi semakin kompleks karena melibatkan berbagai sistem dan pemangku kepentingan. Teknologi digital memfasilitasi koordinasi melalui platform komunikasi dan manajemen data. Koordinasi yang baik mencegah duplikasi program dan konflik kepentingan. Gulick menegaskan bahwa koordinasi merupakan inti dari fungsi organisasi (Gulick & Urwick, 2017). Dengan koordinasi yang efektif, teknologi dapat dimanfaatkan secara optimal. Hal ini berdampak pada pencapaian kompetensi lulusan secara konsisten.

Prinsip kejelasan struktur organisasi juga menjadi syarat utama keberhasilan manajemen transformasi digital. Struktur organisasi yang jelas memudahkan alur komunikasi dan pengambilan keputusan. Teknologi digital dapat memperkuat kejelasan struktur melalui sistem dokumentasi dan informasi. Struktur yang transparan meningkatkan akuntabilitas setiap unit kerja. Tanpa struktur yang jelas, pemanfaatan teknologi cenderung tidak terkontrol. UNESCO (2018) menekankan pentingnya tata kelola yang jelas dalam pengelolaan teknologi pendidikan. Dengan struktur organisasi yang baik, sekolah dapat mengelola teknologi secara berkelanjutan. Hal ini mendukung peningkatan mutu lulusan.

Prinsip keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab juga relevan dalam konteks digital. Setiap individu yang diberi wewenang dalam pengelolaan teknologi harus memiliki tanggung jawab yang sepadan. Teknologi digital memungkinkan pelacakan kinerja dan tanggung jawab secara objektif. Keseimbangan ini mencegah penyalahgunaan wewenang. Urwick menegaskan bahwa ketidakseimbangan wewenang dan tanggung jawab akan melemahkan organisasi (Gulick & Urwick, 2017). Dengan prinsip ini, pengelolaan teknologi menjadi lebih profesional. Profesionalisme organisasi mendukung mutu pembelajaran. Mutu pembelajaran yang baik berdampak pada kompetensi lulusan.

Prinsip organisasi juga berperan dalam membangun budaya kerja kolaboratif di sekolah. Teknologi digital mendorong kolaborasi lintas bidang dan unit kerja. Prinsip organisasi yang fleksibel memungkinkan kolaborasi berlangsung secara efektif. Kolaborasi ini memperkuat inovasi pembelajaran berbasis teknologi. Schleicher (2018) menekankan bahwa kolaborasi merupakan karakteristik sekolah unggul. Dengan budaya kolaboratif, sekolah menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar mampu beradaptasi dengan perubahan. Adaptasi ini mendukung pengembangan kompetensi lulusan abad ke-21.

Dalam kaitannya dengan kompetensi lulusan, prinsip organisasi berfungsi sebagai kerangka pengendali kualitas. Prinsip-prinsip organisasi memastikan bahwa teknologi digital digunakan secara terarah dan konsisten. Dengan organisasi yang tertata baik, pembelajaran berbasis teknologi dapat berjalan efektif. Efektivitas pembelajaran berpengaruh langsung terhadap capaian kompetensi lulusan. Teknologi memungkinkan pemantauan hasil belajar secara sistematis. Pemantauan ini mendukung perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, prinsip organisasi memiliki hubungan langsung dengan kualitas lulusan. Hubungan ini bersifat struktural dan fungsional.

Secara keseluruhan, prinsip organisasi dalam manajemen transformasi digital merupakan fondasi pengelolaan sekolah modern. Prinsip-prinsip Gulick dan Urwick tetap relevan dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Teknologi digital memperkuat implementasi prinsip organisasi tersebut. Integrasi prinsip organisasi dan teknologi menghasilkan manajemen sekolah yang efektif dan efisien. Manajemen yang kuat mendukung peningkatan mutu pendidikan. Peningkatan mutu ini tercermin pada kompetensi lulusan yang unggul dan berdaya saing. Oleh karena itu, prinsip organisasi menjadi elemen strategis dalam manajemen transformasi digital. Pendekatan ini relevan untuk menjawab tantangan pendidikan masa kini dan masa depan.

e. Implikasi Manajemen Transformasi Digital

Manajemen transformasi digital membawa implikasi strategis terhadap penyelenggaraan pendidikan secara keseluruhan. Implikasi ini tidak hanya menyentuh aspek teknis penggunaan teknologi, tetapi juga menyangkut perubahan paradigma pengelolaan sekolah. Sekolah dituntut untuk bertransformasi menjadi organisasi yang adaptif, berbasis data, dan berorientasi pada mutu. Teknologi digital memungkinkan proses manajemen berjalan lebih transparan dan akuntabel (OECD, 2016). Perubahan ini menuntut kesiapan struktural dan kultural dalam organisasi

sekolah. Tanpa kesiapan tersebut, teknologi berpotensi tidak memberikan dampak signifikan. Oleh karena itu, implikasi manajemen berbasis teknologi harus dipahami secara komprehensif. Pemahaman ini menjadi dasar peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan.

Pertama terlihat pada penguatan perencanaan sekolah. Manajemen transformasi digital mendorong sekolah menyusun perencanaan yang berbasis data dan analisis kebutuhan. Data akademik dan nonakademik dapat dimanfaatkan sebagai dasar perumusan kebijakan. Hal ini meningkatkan ketepatan perencanaan program sekolah. Perencanaan yang akurat membantu sekolah menetapkan prioritas pengembangan. Bush (2019) menegaskan bahwa perencanaan strategis berbasis bukti meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan. Dengan teknologi, perencanaan tidak lagi bersifat intuitif semata. Perencanaan yang kuat berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran. Mutu pembelajaran yang meningkat berkontribusi pada kompetensi lulusan.

Kedua, berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya. Teknologi digital memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan sarana prasarana secara lebih terintegrasi. Sistem informasi manajemen sekolah membantu meminimalkan pemborosan dan kesalahan administratif. Efisiensi ini memberikan ruang bagi sekolah untuk fokus pada peningkatan mutu akademik. Caldwell dan Spinks (2017) menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya yang efektif mendukung kinerja sekolah. Dengan manajemen yang efisien, sekolah dapat mengalokasikan sumber daya untuk program prioritas. Program tersebut diarahkan pada pengembangan kompetensi peserta didik. Dengan demikian, implikasi manajemen berbasis teknologi bersifat strategis dan berkelanjutan.

Ketiga, manajemen transformasi digital juga tampak pada peningkatan kualitas kepemimpinan pendidikan. Kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi kepemimpinan digital yang memadai. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi mengelola administrasi, tetapi juga mengarahkan inovasi

pembelajaran. Teknologi memberikan alat bagi pimpinan untuk memantau kinerja secara *real-time*. Hal ini meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Bush (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan yang adaptif merupakan kunci keberhasilan transformasi pendidikan. Dengan dukungan teknologi, kepemimpinan menjadi lebih responsif dan visioner. Kepemimpinan yang kuat berdampak positif pada iklim belajar. Iklim belajar yang kondusif mendukung peningkatan kompetensi lulusan.

Keempat, berkaitan dengan penguatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Manajemen berbasis teknologi menuntut peningkatan literasi dan keterampilan digital pendidik. Guru didorong untuk mengembangkan metode pembelajaran inovatif berbasis teknologi. Sistem digital juga mendukung pengembangan profesional berkelanjutan. UNESCO (2018) menegaskan bahwa kompetensi digital pendidik berpengaruh langsung terhadap kualitas pembelajaran. Dengan manajemen yang baik, pelatihan guru dapat dirancang secara sistematis. Pengembangan profesional ini meningkatkan kualitas interaksi pembelajaran. Interaksi pembelajaran yang berkualitas berdampak pada capaian kompetensi lulusan.

Kelima, manajemen transformasi digital juga terlihat pada transformasi proses pembelajaran. Teknologi memungkinkan pembelajaran berlangsung lebih fleksibel, interaktif, dan personal. Manajemen sekolah berperan memastikan bahwa pemanfaatan teknologi selaras dengan tujuan pembelajaran. Pembelajaran berbasis teknologi mendorong siswa aktif dan mandiri. Schleicher (2018) menekankan bahwa pembelajaran abad ke-21 harus berorientasi pada pengembangan kompetensi. Dengan manajemen yang terarah, teknologi menjadi sarana penguatan pedagogik. Transformasi pembelajaran ini berdampak pada peningkatan hasil belajar. Hasil belajar yang meningkat mencerminkan kompetensi lulusan yang lebih baik.

Keenam, penguatan sistem evaluasi dan penjaminan mutu pendidikan. Manajemen berbasis teknologi digital memungkinkan evaluasi dilakukan secara berkelanjutan dan berbasis data. Data hasil belajar dapat dianalisis

untuk menilai efektivitas program sekolah. Evaluasi yang objektif mendukung perbaikan berkelanjutan. OECD (2020) menekankan pentingnya sistem evaluasi berbasis data dalam pendidikan. Dengan teknologi, proses evaluasi menjadi lebih transparan. Transparansi ini meningkatkan akuntabilitas sekolah. Akuntabilitas yang tinggi mendorong peningkatan mutu lulusan.

Ketujuh, manajemen transformasi digital juga berkaitan dengan penguatan tata kelola dan akuntabilitas. Teknologi mendukung pelaporan kinerja sekolah secara sistematis. Laporan berbasis digital memudahkan pemangku kepentingan mengakses informasi. Hal ini meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Tata kelola yang baik menjadi indikator sekolah yang berkualitas. OECD (2016) menegaskan bahwa transparansi meningkatkan efektivitas sistem pendidikan. Dengan tata kelola yang kuat, sekolah lebih mudah mengelola perubahan. Perubahan yang terkelola dengan baik berdampak pada kualitas lulusan.

Kedelapan, peningkatan partisipasi dan kolaborasi pemangku kepentingan. Teknologi digital memfasilitasi komunikasi antara sekolah, orang tua, dan masyarakat. Kolaborasi ini memperkuat dukungan terhadap program pendidikan. Manajemen sekolah berperan mengoordinasikan partisipasi tersebut. Caldwell dan Spinks (2017) menegaskan bahwa kolaborasi pemangku kepentingan meningkatkan kinerja sekolah. Dengan dukungan teknologi, kolaborasi menjadi lebih intensif dan terstruktur. Partisipasi yang kuat mendukung iklim belajar yang positif. Iklim belajar yang baik berdampak pada kompetensi lulusan.

Kesembilan, manajemen berbasis teknologi digital juga terlihat pada penguatan budaya organisasi sekolah. Teknologi mendorong budaya kerja yang inovatif dan berbasis kinerja. Manajemen sekolah perlu memastikan bahwa budaya tersebut sejalan dengan nilai pendidikan. Budaya inovasi mendukung pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan zaman. Schleicher (2018) menekankan bahwa budaya sekolah berpengaruh

terhadap kualitas pendidikan. Dengan budaya organisasi yang kuat, sekolah menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar mampu beradaptasi dengan perubahan. Adaptasi ini mendukung pengembangan kompetensi lulusan abad ke-21.

Dalam konteks kompetensi lulusan, implikasi manajemen transformasi digital bersifat langsung dan tidak langsung. Secara langsung, teknologi mendukung pembelajaran yang mengembangkan kompetensi kognitif, keterampilan, dan sikap. Secara tidak langsung, manajemen yang efektif menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Lingkungan ini memungkinkan peserta didik berkembang secara optimal. OECD (2020) menegaskan bahwa kualitas manajemen berpengaruh terhadap hasil pendidikan. Dengan manajemen yang kuat, sekolah dapat memantau dan meningkatkan capaian kompetensi lulusan. Pemantauan ini mendukung perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, implikasi manajemen berbasis teknologi bersifat sistemik.

Implikasi lainnya adalah peningkatan daya saing sekolah dan lulusan. Sekolah yang mampu mengelola teknologi secara efektif cenderung lebih unggul dan dipercaya masyarakat. Daya saing sekolah berbanding lurus dengan kualitas lulusan yang dihasilkan. Teknologi mendukung pengembangan kompetensi yang relevan dengan dunia kerja dan pendidikan lanjutan. Schleicher (2018) menekankan bahwa sistem pendidikan unggul menghasilkan lulusan berdaya saing global. Dengan manajemen yang adaptif, sekolah dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan global. Penyesuaian ini berdampak pada relevansi kompetensi lulusan. Relevansi tersebut menjadi kunci keberhasilan lulusan di masa depan.

Secara keseluruhan, implikasi manajemen transformasi digital mencakup aspek struktural, kultural, dan pedagogis. Implikasi ini menunjukkan bahwa teknologi bukan sekadar alat, melainkan bagian integral dari sistem manajemen sekolah. Teori manajemen Gulick dan Urwick memberikan kerangka konseptual yang relevan untuk mengelola

perubahan tersebut. Integrasi teknologi dengan fungsi dan prinsip manajemen memperkuat efektivitas sekolah. Efektivitas ini tercermin pada mutu proses dan hasil pendidikan. Hasil pendidikan yang bermutu ditunjukkan oleh kompetensi lulusan yang unggul. Oleh karena itu, implikasi manajemen transformasi digital bersifat strategis dan jangka panjang. Pendekatan ini menjadi fondasi pengembangan pendidikan yang berkelanjutan.

2. Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan adalah disiplin yang memfokuskan pada pengelolaan lembaga pendidikan agar dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks sekolah, manajemen pendidikan mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian seluruh sumber daya pendidikan (Anggraeni et al., 2025). Fungsi-fungsi manajerial ini berkaitan erat dengan tujuan akademik, sosial, dan perkembangan karakter peserta didik. Dengan manajemen yang baik, institusi pendidikan bisa menciptakan sistem pendidikan yang profesional, responsif terhadap perubahan sosial, dan berorientasi pada mutu. Oleh karena itu, teori manajemen pendidikan menjadi landasan penting bagi pengembangan strategi institusional. Konsep ini juga menegaskan bahwa manajemen pendidikan bukan sekadar administrasi rutin, tetapi bagian dari strategi institusional jangka panjang. Dengan demikian, pemahaman teori manajemen pendidikan sangat penting bagi kepala sekolah, guru, dan pemangku kebijakan pendidikan.

Konsep dasar manajemen satuan pendidikan menegaskan bahwa manajemen pendidikan terdiri dari empat fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi. Perencanaan memungkinkan sekolah menetapkan tujuan pendidikan dan strategi yang sesuai dengan kapasitas internal dan ekspektasi pemangku kepentingan. Pengorganisasian berkaitan dengan struktur organisasi, pembagian tugas, dan alokasi sumber daya manusia dan materiil. Pelaksanaan (implementasi) mencakup menjalankan program pembelajaran dan

aktivitas pendukung, sedangkan pengawasan dan evaluasi memungkinkan lembaga menilai efektivitas manajemen. Keempat fungsi ini saling terintegrasi dalam sistem manajemen pendidikan yang matang. Melalui fungsi manajerial ini, sekolah dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan dan tantangan global. Konsep dasar ini menjadi pijakan dalam teori manajemen pendidikan kontemporer.

Teori klasik manajemen, misalnya dari Henry Fayol, masih relevan dalam pendidikan karena menekankan pada pengorganisasian, pembagian kerja, wewenang, dan disiplin. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, penerapan fungsi manajemen klasik Fayol telah disesuaikan dengan nilai-nilai Islam, seperti tanggung jawab, musyawarah, dan kepemimpinan moral. Teori klasik ini membantu pemimpin pendidikan merancang struktur organisasi yang jelas serta mendistribusikan tugas dan otoritas secara tepat dan adil. Sekolah yang menerapkan prinsip ini dapat mencapai efisiensi operasional sekaligus menjaga nilai-nilai pendidikan sebagai institusi moral. Meski demikian, teori klasik perlu dikombinasikan dengan teori-teori lain karena konteks pendidikan saat ini semakin kompleks. Manajemen pendidikan modern tidak hanya menuntut struktur formal, tetapi juga fleksibilitas dan kemampuan adaptasi.

Salah satu teori modern yang relevan dalam manajemen pendidikan adalah teori sistem (*systems theory*). Sumual, Rawis, Ngadiorejo, dan Sumarauw (2024) menyebutkan bahwa sekolah harus dipandang sebagai sistem dinamis yang terdiri dari subsistem: akademik, kesiswaan, keuangan, dan administrasi. Pendekatan sistem memungkinkan manajer pendidikan melihat keterkaitan antarbagian dan dampak keputusan manajerial lintas area. Misalnya, keputusan perencanaan kurikulum harus mempertimbangkan dampaknya terhadap sistem administrasi dan keuangan sekolah. Teori sistem juga mendorong pemimpin sekolah untuk mengantisipasi umpan balik dan respons dari lingkungan sekolah. Dengan pendekatan ini, manajemen pendidikan menjadi lebih holistik dan strategis. Kesadaran sebagai sistem meningkatkan efektivitas dalam pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya.

Teori kontingensi (*contingency theory*) juga menjadi dasar penting manajemen pendidikan modern. Menurut Ma'arif (2024), sekolah yang berbeda

menghadapi kondisi kontekstual yang berbeda, faktor sumber daya, sosial-ekonomi, dan kultur lokal, sehingga gaya manajemen yang efektif bervariasi. Dengan teori kontingensi, pemimpin pendidikan tidak mengadopsi satu model manajemen tunggal, tetapi menyesuaikan gaya dan strategi berdasarkan situasi konkret. Sebagai contoh, dalam sekolah dengan sumber daya terbatas, manajemen harus adaptif dan kreatif, sementara di sekolah elit, manajer dapat lebih fokus pada inovasi dan efisiensi. Pendekatan kontingensi meningkatkan fleksibilitas manajerial dan memperkuat relevansi manajemen pendidikan dengan kebutuhan lokal. Teori ini juga mendorong pengambilan keputusan berbasis analisis kontekstual. Dengan demikian, kontingensi memperkuat adaptabilitas lembaga pendidikan.

Teori manajemen mutu (*Quality Management*), khususnya *Total Quality Management* (TQM), sangat berpengaruh dalam manajemen pendidikan kontemporer. Na'im (2023) menyatakan bahwa manajemen mutu dalam pendidikan adalah proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) di setiap level organisasi pendidikan. Pilar-pilar TQM dalam pendidikan mencakup produk (lulusan), proses pembelajaran, organisasi, kepemimpinan, dan komitmen. Kepemimpinan pendidikan yang efektif harus menunjukkan komitmen terhadap mutu dan budaya perbaikan berkelanjutan. Sekolah yang menerapkan prinsip TQM cenderung memiliki sistem evaluasi, penilaian diri, dan *feedback* yang rutin. Melalui TQM, manajemen pendidikan dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan hasil belajar siswa. Dengan demikian, manajemen mutu merupakan teori strategis dalam manajemen pendidikan modern.

Kebijakan pendidikan (*educational policy management*) juga merupakan dimensi krusial dalam teori manajemen pendidikan. Manajemen pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kebijakan nasional atau lokal yang membentuk kerangka operasional lembaga pendidikan. Teori kebijakan pendidikan menekankan bahwa manajer pendidikan harus memahami proses perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan dengan baik. Dalam praktiknya, pemimpin sekolah perlu berpartisipasi dalam dialog kebijakan agar kebijakan yang diambil relevan dengan kebutuhan lembaga. Proses kebijakan yang partisipatif meningkatkan legitimasi dan penerimaan pemangku kepentingan. Selain itu, pengelolaan kebijakan yang

efektif mendukung stabilitas operasional dan keberlanjutan program pendidikan. Oleh karena itu, manajemen pendidikan strategis harus menggabungkan teori kebijakan sebagai bagian dari kerangka teoritisnya.

Teori kepemimpinan dalam pendidikan merupakan bagian tak terpisahkan dari manajemen pendidikan. Kepemimpinan transformasional dan situasional sering diangkat dalam literatur manajemen pendidikan mutakhir. Misalnya, Tirtoni dan Wulandari (2022) menyebut bahwa kepala sekolah harus menjadi pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi perubahan dan meningkatkan komitmen guru terhadap visi pendidikan. Kepemimpinan situasional, di sisi lain, mengharuskan pemimpin pendidikan untuk beradaptasi dengan kondisi lokal, kebutuhan siswa, dan dinamika guru. Kepemimpinan efektif tidak hanya mencakup aspek manajerial, tetapi juga aspek moral dan pedagogis. Teori kepemimpinan mendukung manajer pendidikan dalam menciptakan sekolah yang inovatif, inklusif, dan berorientasi pada hasil. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, manajemen pendidikan dapat mendorong peningkatan mutu dan keberlanjutan.

Dalam manajemen pendidikan, teori organisasi juga penting untuk memahami struktur dan perilaku lembaga pendidikan. Teori organisasi klasik seperti birokrasi Weber menghadirkan struktur formal, hierarki, dan aturan baku, yang membantu menciptakan stabilitas dan efisiensi. Namun, manajemen pendidikan modern juga menggunakan teori desain organisasi, di mana struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan dinamis sekolah dan karakteristik lokal. Desain organisasi yang fleksibel dapat meningkatkan responsivitas terhadap perubahan kurikulum, teknologi, dan tuntutan pemangku kepentingan. Teori organisasi ini membantu manajer pendidikan merancang struktur yang efektif sekaligus adaptif. Dengan struktur yang tepat, sekolah dapat lebih efisien dalam mendistribusikan tanggung jawab dan memaksimalkan kolaborasi antarunit. Sehingga, teori organisasi memperkuat kerangka manajerial lembaga pendidikan.

Manajemen perubahan (*change management*) dalam pendidikan adalah teori yang semakin relevan karena sekolah menghadapi perubahan kebijakan, teknologi, dan tuntutan masyarakat yang cepat. Manajemen pendidikan harus menerapkan strategi perubahan yang sistematis, perencanaan, pelibatan stakeholder,

komunikasi, dan evaluasi agar transformasi berjalan lancar. Teori organisasi dan kepemimpinan mendukung proses ini dengan memberikan landasan bagi proses partisipatif dan adaptif. Ketika perubahan dijalankan dengan baik, manajemen pendidikan dapat meningkatkan kapasitas lembaga, kultur sekolah, dan kinerja akademik. Pendekatan manajemen perubahan juga menekankan pentingnya pelatihan profesional, kepemimpinan visioner, dan monitoring implementasi. Dengan demikian, teori manajemen perubahan membantu sekolah untuk tetap relevan dan kompetitif di era modern.

Teori motivasi manajerial juga memainkan peran penting dalam manajemen pendidikan. Dalam konteks sekolah, motivasi guru, staf administrasi, dan pemimpin pendidikan sangat memengaruhi kinerja institusi. Teori motivasi klasik seperti Maslow, McGregor (Teori X dan Y), dan teori motivasi pencapaian (*achievement motivation*) sering diadopsi dalam manajemen pendidikan. Penggunaan teori motivasi membantu pemimpin pendidikan memahami apa yang memicu kinerja dan keterlibatan pegawai. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat dikelola melalui kebijakan penghargaan, pengakuan profesional, dan kesempatan berkembang. Dengan motivasi yang tepat, manajemen pendidikan dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan retensi guru. Oleh karena itu, teori motivasi adalah komponen manajerial yang tidak boleh diabaikan.

Supervisi akademik merupakan bagian dari fungsi manajemen pendidikan yang kritis untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Pengawasan akademik melibatkan observasi kelas, bimbingan guru, umpan balik, dan pengembangan profesional. Menurut Tirtoni dan Wulandari (2022), supervisi yang sistematis menjadi instrumen pengendalian strategis yang menjaga mutu pengajaran. Teori manajemen menyatakan bahwa kontrol bukan hanya untuk mengoreksi, tetapi juga untuk pembelajaran dan perbaikan berkesinambungan. Supervisi pendidikan modern harus berbasis data dan reflektif agar guru dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan praktik mengajar. Dengan supervisi yang efektif, manajemen pendidikan dapat memperkuat kompetensi pedagogik guru dan mendorong inovasi pembelajaran. Ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan dan hasil belajar siswa.

Pengambilan keputusan (*decision-making*) dalam manajemen pendidikan sangat penting dan harus berbasis bukti. Dalam teori manajemen kontemporer, manajer pendidikan didorong untuk menggunakan data dari sistem informasi manajemen sekolah (SMIS) dan hasil evaluasi kinerja untuk membuat keputusan strategis. Penggunaan data ini memungkinkan pemantauan *real-time* dan respons cepat terhadap masalah operasional maupun akademik. Sistem informasi manajemen pendidikan yang baik mendukung transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan. Namun, tantangan muncul ketika kualitas data rendah, atau sistem informasi belum dioptimalkan (Forrester, 2019). Oleh karena itu, teori manajemen pendidikan modern menekankan pentingnya manajemen informasi sebagai bagian dari kerangka pengambilan keputusan strategis.

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah teori manajemen yang relevan untuk manajemen pendidikan karena mendorong partisipasi aktif guru dan staf dalam pengembangan sekolah. Melalui pemberdayaan, guru dan staf mendapatkan otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkontribusi dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan sekolah. Model manajemen partisipatif ini meningkatkan komitmen dan motivasi pegawai serta memperkuat budaya kolaboratif. Teori manajemen partisipatif juga mendukung inovasi karena ide dan praktik baru bisa muncul dari anggota organisasi yang lebih dekat dengan proses pembelajaran. Dalam rangka manajemen pendidikan yang berkelanjutan, pemberdayaan menjadi strategi penting untuk menjaga keterlibatan pemangku kepentingan. Dengan demikian, teori pemberdayaan memperkuat struktur manajerial sekolah yang demokratis dan responsif.

Teori budaya sekolah (*school culture theory*) menekankan pentingnya norma, nilai, dan praktik kolektif dalam membentuk identitas dan pola kerja lembaga pendidikan. Budaya sekolah yang positif dapat mendorong kolaborasi, inovasi, dan komitmen terhadap berkembangnya siswa. Dalam manajemen pendidikan, pemimpin sekolah harus membina budaya yang mendukung mutu, keadilan, dan partisipasi stakeholder (Sumual et al., 2024). Budaya sekolah tidak muncul begitu saja tetapi dibentuk melalui kebijakan strategis, ritual sekolah, dan interaksi harian

antara guru, siswa, dan pimpinan. Teori budaya membantu manajer pendidikan merancang intervensi budaya yang memperkuat nilai-nilai inti institusi. Ketika budaya positif sudah tertanam, sekolah bisa lebih mudah melakukan perubahan dan mempertahankan kualitas secara berkelanjutan.

Manajemen risiko (*risk management*) menjadi teori penting dalam manajemen pendidikan modern karena institusi pendidikan menghadapi berbagai risiko operasional, akademik, dan finansial. Risiko bisa berupa fluktuasi anggaran, perubahan kebijakan pendidikan, bencana alam, atau masalah reputasi. Manajer pendidikan harus merancang strategi mitigasi risiko yang proaktif, seperti asuransi, cadangan anggaran, dan kebijakan respons cepat. Teori manajemen risiko dalam pendidikan menggarisbawahi pentingnya analisis risiko rutin dan perencanaan kontingensi. Dengan pendekatan risiko yang baik, lembaga pendidikan dapat menjaga stabilitas operasional dan keberlanjutan jangka panjang. Hal ini juga meningkatkan kepercayaan stakeholder dan keterlibatan mereka dalam mendukung visi sekolah.

Kolaborasi lintas pemangku kepentingan (*stakeholder collaboration*) adalah teori manajerial yang semakin penting dalam manajemen pendidikan. Pemangku kepentingan termasuk orang tua, masyarakat, pemerintah, dan lembaga swasta. Manajer pendidikan yang efektif menjalin kemitraan strategis dengan pihak-pihak ini untuk mendukung program sekolah. Kerja sama ini dapat berupa pendanaan, dukungan kebijakan, atau kolaborasi program akademik dan nonakademik. Teori kolaborasi menekankan bahwa manajemen pendidikan tidak bisa berdiri sendiri, melainkan harus berada dalam ekosistem yang lebih luas. Kolaborasi strategis meningkatkan sumber daya institusi dan memperkuat akuntabilitas. Dengan demikian, teori kolaborasi memperluas kapabilitas manajerial sekolah di era modern.

Teori inovasi manajemen (*management innovation*) dalam pendidikan menyoroti perlunya pembaruan model manajerial agar tetap relevan menghadapi tantangan zaman. Inovasi di manajemen pendidikan bisa berupa penggunaan teknologi, struktur organisasi baru, atau pendekatan pedagogis manajerial. Tirtoni dan Wulandari (2022) dalam buku ajar manajemen pendidikan menekankan bahwa

penggunaan teknologi dalam manajemen sekolah, seperti sistem informasi dan e-administrasi, adalah manifestasi inovasi manajerial. Inovasi manajemen mendukung efisiensi, transparansi, dan responsivitas institusi pendidikan. Selain itu, teori ini menekankan bahwa inovasi harus didorong oleh kepemimpinan visioner dan dukungan budaya sekolah. Dengan mengadopsi inovasi manajerial, sekolah dapat meningkatkan daya saing dan kualitas pendidikan.

Teori efektivitas sekolah (*school effectiveness*) atau manajemen berbasis hasil juga menjadi pijakan teori manajemen pendidikan. Manajer pendidikan yang berorientasi hasil berfokus pada *outcome* seperti pencapaian akademik, kepuasan stakeholder, dan keberlanjutan lembaga. Pendekatan ini mendorong perencanaan strategis, pengukuran kinerja, dan evaluasi rutin. Teori efektivitas sekolah menekankan bahwa manajemen pendidikan harus menciptakan struktur, proses, dan budaya yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Evaluasi hasil menjadi tolok ukur kesuksesan manajemen institusi. Manajemen berbasis hasil juga menuntut akuntabilitas tinggi dari pemimpin, guru, dan staf. Dengan demikian, teori ini membantu manajer pendidikan menjaga fokus pada dampak nyata dari pengelolaan pendidikan.

Model manajemen berbasis sekolah (*School-Based Management*, SBM) atau manajemen partisipatif lokal adalah teori penting dalam konteks desentralisasi pendidikan. SBM memberi wewenang lebih besar kepada sekolah untuk mengambil keputusan lokal terkait kurikulum, anggaran, dan kebijakan operasional. Dalam praktiknya, manajer pendidikan harus menyeimbangkan otonomi lokal dengan akuntabilitas kepada pihak berwenang dan masyarakat. Teori SBM mendorong keterlibatan guru, komite sekolah, dan orang tua dalam pengelolaan sekolah. Hal ini dapat meningkatkan relevansi kebijakan pendidikan dan memotivasi stakeholder untuk berkontribusi secara positif. Melalui SBM, manajemen pendidikan menjadi lebih demokratis dan responsif terhadap kebutuhan lokal.

Teori manajemen profesionalisme juga sangat relevan, di mana guru dan kepala sekolah dipandang sebagai profesional yang memiliki komitmen terhadap pembelajaran dan perbaikan kualitas pendidikan. Dalam kerangka ini, manajer

pendidikan harus mendukung pengembangan profesional tenaga pendidik melalui pelatihan, mentoring, dan evaluasi kinerja. Tirtoni dan Wulandari (2022) menekankan pentingnya profesionalisme dalam tugas manajerial karena kualitas SDM sangat berpengaruh pada keberhasilan lembaga pendidikan. Profesionalisme memerlukan budaya pembelajaran sepanjang hayat di antara guru dan pemimpin sekolah. Teori ini menegaskan bahwa manajemen pendidikan tidak sekadar mengelola sumber daya, tetapi juga mengembangkan kapasitas profesional. Dukungan manajerial terhadap profesionalisme akan meningkatkan mutu pendidikan dan kepuasan stakeholder.

Manajemen penilaian (*assessment management*) dalam pendidikan adalah teori manajerial yang semakin mendapat perhatian karena penilaian bukan hanya tugas guru, tetapi juga bagian dari manajemen strategis. Penilaian harus dirancang agar mendukung perbaikan pembelajaran, bukan hanya memberi nilai. Manajer pendidikan perlu mengintegrasikan sistem asesmen formatif dan sumatif ke dalam strategi sekolah. Dengan manajemen penilaian yang baik, data hasil penilaian dapat digunakan untuk memperbaiki pelatihan guru, strategi pembelajaran, dan kebijakan penilaian sekolah. Teori ini juga mendorong transparansi dan partisipasi stakeholder dalam proses penilaian. Akhirnya, manajemen penilaian yang efektif berkontribusi pada mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Teori manajemen kepuasan stakeholder (*stakeholder satisfaction*) menitikberatkan pada bagaimana manajer pendidikan harus mengelola harapan dan kepuasan orang tua, siswa, guru, dan masyarakat. Kepuasan stakeholder mencerminkan kualitas layanan pendidikan dan legitimasi manajerial. Dalam manajemen pendidikan, pemimpin harus melakukan survei, dialog, dan feedback untuk memahami kebutuhan dan persepsi stakeholder. Teori ini menuntut manajer pendidikan menyeimbangkan berbagai tuntutan stakeholder yang terkadang saling konflik. Strategi manajerial yang berfokus pada kepuasan stakeholder dapat meningkatkan kepercayaan publik dan partisipasi dalam pengembangan sekolah. Kepuasan stakeholder juga menjadi indikator kinerja manajerial dan reputasi lembaga.

Teori manajemen keberlanjutan (*sustainable management*) dalam pendidikan semakin penting karena lembaga pendidikan harus mempertimbangkan dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari operasionalnya. Manajer pendidikan perlu merancang strategi jangka panjang yang menjaga keseimbangan antara pertumbuhan institusi, efisiensi penggunaan sumber daya, dan tanggung jawab sosial. Pendekatan keberlanjutan menekankan peran sekolah bukan hanya sebagai penyedia layanan pendidikan, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial. Teori ini mengajak manajer untuk memperhitungkan faktor-faktor eksternal seperti perubahan iklim, teknologi, dan demografi dalam membuat kebijakan. Dengan manajemen yang berkelanjutan, lembaga pendidikan dapat terus berkembang tanpa mengorbankan integritas sosial dan masa depan generasi siswa. Keberlanjutan manajerial akhirnya berdampak pada stabilitas dan reputasi lembaga pendidikan.

Kesimpulannya, teori manajemen pendidikan merupakan kerangka konseptual yang sangat kaya dan beragam, mencakup teori klasik, sistem, kontingensi, mutu, kepemimpinan, dan lainnya. Penerapan teori-teori ini dalam manajemen pendidikan memungkinkan pemimpin sekolah untuk merancang strategi yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Teori manajemen mutu (TQM) dan sistem sangat relevan dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan pendidikan. Sementara itu, teori kontingensi, pemberdayaan, dan kolaborasi membantu lembaga menyesuaikan diri dengan dinamika lokal dan menumbuhkan partisipasi stakeholder. Teori manajemen risiko dan keberlanjutan menegaskan pentingnya perencanaan jangka panjang dan responsif terhadap tantangan global. Dengan mengoptimalkan berbagai teori manajemen pendidikan, institusi pendidikan dapat meningkatkan mutu secara komprehensif dan mempertahankan relevansinya di era modern.

3. Kompetensi Lulusan

a. Konsep Kompetensi Lulusan

Kompetensi lulusan merupakan konsep sentral dalam sistem pendidikan yang merepresentasikan kualitas hasil akhir dari proses pembelajaran di satuan pendidikan. Kompetensi ini mencerminkan integrasi

antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki peserta didik setelah menyelesaikan jenjang pendidikan tertentu. Dalam kerangka kebijakan pendidikan, kompetensi lulusan berfungsi sebagai standar minimal yang harus dicapai oleh setiap peserta didik. Kompetensi lulusan tidak hanya berorientasi pada capaian akademik, tetapi juga pada kesiapan individu untuk melanjutkan pendidikan, memasuki dunia kerja, dan berperan aktif dalam masyarakat. Oleh karena itu, definisi kompetensi lulusan bersifat komprehensif dan multidimensional. Pencapaian kompetensi lulusan menjadi indikator utama efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, kompetensi lulusan merefleksikan kualitas manajemen sekolah secara keseluruhan (OECD, 2018).

Dalam perspektif nasional, kompetensi lulusan dirumuskan melalui Standar Kompetensi Lulusan yang ditetapkan pemerintah sebagai acuan penyelenggaraan pendidikan. Standar ini menekankan keseimbangan antara dimensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik. Kompetensi lulusan diposisikan sebagai hasil dari proses pembelajaran yang terencana, terstruktur, dan berkelanjutan. Sekolah bertanggung jawab untuk memastikan seluruh peserta didik mencapai standar tersebut melalui pengelolaan pendidikan yang efektif. Oleh karena itu, kompetensi lulusan menjadi sasaran strategis dalam perencanaan dan evaluasi pendidikan. Tanpa kejelasan definisi kompetensi lulusan, arah pengelolaan sekolah menjadi tidak terfokus. Hal ini menunjukkan pentingnya kompetensi lulusan sebagai tujuan utama manajemen pendidikan (Kemendikbud, 2020).

Secara konseptual, kompetensi lulusan tidak hanya dimaknai sebagai akumulasi pengetahuan kognitif, tetapi juga sebagai kemampuan menerapkan pengetahuan tersebut dalam situasi nyata. Kompetensi mencerminkan kemampuan berpikir tingkat tinggi, seperti analisis, sintesis, dan evaluasi. Selain itu, kompetensi lulusan mencakup aspek afektif berupa nilai, sikap, dan karakter. Dalam konteks perubahan sosial dan teknologi, kompetensi lulusan harus adaptif dan relevan dengan tuntutan zaman.

Pendidikan tidak lagi cukup menghasilkan lulusan yang hanya menguasai teori. Lulusan dituntut mampu belajar sepanjang hayat dan beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, definisi kompetensi lulusan terus berkembang mengikuti perubahan konteks global (UNESCO, 2018).

Dalam era transformasi digital, kompetensi lulusan mengalami perluasan makna yang signifikan. Lulusan tidak hanya diharapkan menguasai mata pelajaran, tetapi juga memiliki literasi digital yang memadai. Literasi digital menjadi bagian integral dari kompetensi lulusan karena teknologi telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Kemampuan menggunakan teknologi secara kritis, etis, dan produktif menjadi tuntutan utama bagi lulusan. Sekolah dituntut untuk menyiapkan peserta didik agar mampu berpartisipasi dalam masyarakat digital. Dengan demikian, kompetensi lulusan mencakup kemampuan akademik dan kemampuan digital secara simultan. Hal ini menegaskan keterkaitan erat antara kompetensi lulusan dan manajemen transformasi digital (OECD, 2019).

Kompetensi lulusan juga dipahami sebagai hasil dari proses pendidikan yang berorientasi pada pengembangan potensi peserta didik secara utuh. Pendidikan bertujuan membentuk manusia yang beriman, berakhlak mulia, cerdas, dan terampil. Oleh karena itu, kompetensi lulusan tidak dapat dipisahkan dari tujuan pendidikan nasional. Kompetensi lulusan mencerminkan keseimbangan antara penguasaan ilmu pengetahuan dan pembentukan karakter. Sekolah memiliki peran strategis dalam memastikan keseimbangan tersebut terwujud dalam diri peserta didik. Dalam konteks ini, kompetensi lulusan menjadi ukuran keberhasilan sekolah dalam menjalankan fungsinya. Dengan demikian, definisi kompetensi lulusan bersifat normatif sekaligus operasional (Tilaar, 2019).

Dari sudut pandang manajemen pendidikan, kompetensi lulusan merupakan *output* utama dari sistem pengelolaan sekolah. Seluruh fungsi

manajemen diarahkan untuk mencapai kompetensi lulusan yang telah ditetapkan. Perencanaan kurikulum, pengorganisasian pembelajaran, serta pengawasan proses belajar-mengajar berorientasi pada pencapaian kompetensi tersebut. Kompetensi lulusan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial di sekolah. Oleh karena itu, kompetensi lulusan tidak hanya merupakan konsep pedagogis, tetapi juga konsep manajerial. Kejelasan definisi kompetensi lulusan membantu sekolah menyusun strategi pengelolaan yang efektif. Hal ini sejalan dengan pendekatan manajemen berbasis hasil (results-based management) (Bush, 2020).

Dalam teori manajemen Luther Gulick dan Lyndall Urwick, kompetensi lulusan dapat dipahami sebagai tujuan organisasi pendidikan. Setiap fungsi POSDCORB diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut secara sistematis. Perencanaan (*planning*) memastikan bahwa kompetensi lulusan dirumuskan secara jelas dan terukur. Pengorganisasian (*organizing*) mengatur sumber daya untuk mendukung pencapaiannya. Pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*) memastikan proses berjalan sesuai tujuan. Dengan demikian, kompetensi lulusan menjadi titik temu antara teori manajemen dan praktik pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi lulusan merupakan hasil dari manajemen sekolah yang efektif dan terstruktur (Gulick & Urwick, 2017).

Dalam konteks sekolah berbasis teknologi digital, definisi kompetensi lulusan semakin menekankan aspek keterampilan abad ke-21. Kompetensi seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi menjadi bagian penting dari profil lulusan. Teknologi digital menjadi sarana utama dalam pengembangan kompetensi tersebut. Melalui pembelajaran digital, peserta didik dilatih untuk mengelola informasi dan memecahkan masalah secara mandiri. Sekolah perlu merumuskan kompetensi lulusan yang selaras dengan pemanfaatan teknologi. Dengan demikian, kompetensi lulusan menjadi indikator keberhasilan integrasi teknologi dalam pendidikan. Hal

ini menegaskan peran strategis manajemen transformasi digital (Schleicher, 2018).

Kompetensi lulusan juga berkaitan erat dengan kesiapan peserta didik menghadapi dunia kerja dan pendidikan lanjutan. Lulusan diharapkan memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan kebutuhan pasar kerja. Kompetensi seperti literasi teknologi, kerja sama tim, dan pemecahan masalah menjadi semakin penting. Sekolah perlu memastikan bahwa kompetensi lulusan relevan dengan kebutuhan tersebut. Teknologi digital memungkinkan sekolah menghubungkan pembelajaran dengan konteks dunia nyata. Dengan manajemen yang tepat, sekolah dapat menghasilkan lulusan yang kompeten dan berdaya saing. Oleh karena itu, definisi kompetensi lulusan harus bersifat kontekstual dan futuristik (World Economic Forum, 2020).

Selain itu, kompetensi lulusan mencerminkan akuntabilitas sekolah kepada masyarakat dan pemangku kepentingan. Masyarakat menilai kualitas sekolah dari kualitas lulusannya. Oleh karena itu, kompetensi lulusan menjadi indikator kinerja utama lembaga pendidikan. Sekolah harus mampu menunjukkan bahwa proses pendidikan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Teknologi digital mendukung transparansi dan akuntabilitas pencapaian kompetensi lulusan. Data capaian lulusan dapat dikelola dan dilaporkan secara sistematis. Hal ini memperkuat posisi kompetensi lulusan sebagai ukuran mutu pendidikan. Dengan demikian, kompetensi lulusan memiliki dimensi sosial dan institusional (OECD, 2020).

Kompetensi lulusan juga memiliki implikasi langsung terhadap kebijakan dan pengembangan sekolah. Sekolah yang memiliki definisi kompetensi lulusan yang jelas akan lebih mudah merancang program pengembangan. Program peningkatan mutu guru, pengadaan sarana teknologi, dan inovasi pembelajaran diarahkan pada pencapaian kompetensi tersebut. Tanpa definisi yang jelas, upaya pengembangan sekolah menjadi tidak terarah. Oleh karena itu, kompetensi lulusan berfungsi sebagai kompas

strategis dalam pengelolaan sekolah. Hal ini semakin relevan dalam konteks digitalisasi pendidikan yang menuntut perencanaan yang matang. Dengan demikian, kompetensi lulusan menjadi fondasi utama manajemen transformasi digital (Fullan, 2020).

Secara keseluruhan, kompetensi lulusan dapat didefinisikan sebagai capaian holistik yang mencerminkan kualitas pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik. Kompetensi ini merupakan hasil dari proses pendidikan yang dikelola secara sistematis dan berorientasi pada masa depan. Dalam konteks manajemen transformasi digital, kompetensi lulusan menjadi tujuan strategis yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi. Integrasi teori manajemen Gulick dan Urwick memperkuat pendekatan sistemik dalam pencapaiannya. Oleh karena itu, kompetensi lulusan tidak hanya menjadi hasil akhir pendidikan, tetapi juga indikator efektivitas manajemen sekolah. Definisi ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi lulusan bergantung pada kualitas pengelolaan sekolah. Dengan demikian, kompetensi lulusan merupakan jantung dari penelitian manajemen transformasi digital.

b. Dimensi Kompetensi Lulusan

Dimensi kompetensi lulusan merupakan pengelompokan aspek kemampuan yang harus dimiliki peserta didik sebagai hasil dari proses pendidikan. Dimensi ini digunakan untuk menggambarkan kompetensi lulusan secara komprehensif dan terstruktur. Dalam kebijakan pendidikan, dimensi kompetensi lulusan umumnya mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Penguasaan salah satu dimensi tanpa dukungan dimensi lain akan menghasilkan lulusan yang tidak utuh. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi lulusan harus dilakukan secara seimbang. Manajemen sekolah berperan penting dalam memastikan keterpaduan pengembangan ketiga dimensi tersebut. Hal ini menegaskan bahwa dimensi

kompetensi lulusan merupakan fondasi utama mutu pendidikan (Kemendikbud, 2020).

Dimensi sikap merupakan aspek kompetensi lulusan yang berkaitan dengan nilai, karakter, dan kepribadian peserta didik. Sikap mencerminkan internalisasi nilai moral, etika, dan spiritual dalam perilaku sehari-hari. Dalam konteks pendidikan nasional, dimensi sikap menekankan pada pembentukan karakter yang sesuai dengan nilai Pancasila. Sikap religius, jujur, disiplin, tanggung jawab, dan toleransi menjadi indikator penting dalam dimensi ini. Pengembangan sikap tidak dapat dilakukan secara instan, tetapi melalui pembiasaan yang konsisten. Sekolah memiliki tanggung jawab besar dalam membentuk sikap peserta didik melalui budaya sekolah. Teknologi digital dapat dimanfaatkan untuk memperkuat pembinaan sikap melalui sistem monitoring dan refleksi daring. Dengan manajemen yang efektif, dimensi sikap menjadi bagian integral dari kompetensi lulusan (OECD, 2019).

Dalam era digital, dimensi sikap juga mencakup aspek etika digital dan tanggung jawab dalam penggunaan teknologi. Peserta didik dituntut untuk menggunakan teknologi secara bijak, aman, dan bertanggung jawab. Sikap ini meliputi kejujuran akademik, penghargaan terhadap hak cipta, serta etika berkomunikasi di ruang digital. Sekolah perlu membekali peserta didik dengan pemahaman tentang dampak positif dan negatif teknologi. Melalui manajemen transformasi digital, nilai-nilai tersebut dapat diintegrasikan dalam pembelajaran dan tata kelola sekolah. Sistem pembelajaran daring memungkinkan pembiasaan sikap mandiri dan disiplin. Dengan demikian, dimensi sikap berkembang seiring dengan pemanfaatan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa sikap merupakan dimensi kompetensi lulusan yang adaptif terhadap perubahan zaman (UNESCO, 2018).

Dimensi kedua kompetensi lulusan adalah pengetahuan, yang berkaitan dengan penguasaan konsep, fakta, dan prinsip keilmuan. Pengetahuan mencerminkan kemampuan kognitif peserta didik dalam memahami materi

pembelajaran. Dimensi ini menjadi dasar bagi pengembangan keterampilan berpikir tingkat tinggi. Penguasaan pengetahuan tidak hanya diukur dari kemampuan menghafal, tetapi juga memahami dan mengaitkan konsep. Dalam konteks pendidikan modern, pengetahuan harus bersifat aplikatif dan kontekstual. Teknologi digital memungkinkan akses luas terhadap sumber belajar yang beragam dan mutakhir. Dengan manajemen sekolah yang baik, pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan kualitas penguasaan pengetahuan peserta didik. Hal ini menjadikan dimensi pengetahuan sebagai komponen penting kompetensi lulusan (Schleicher, 2018).

Pengembangan dimensi pengetahuan sangat dipengaruhi oleh strategi pembelajaran dan sistem penilaian yang diterapkan sekolah. Pembelajaran berbasis teknologi digital memungkinkan personalisasi dan diferensiasi pembelajaran. Peserta didik dapat belajar sesuai dengan kecepatan dan gaya belajar masing-masing. Sistem manajemen pembelajaran digital juga memungkinkan guru memantau perkembangan pengetahuan peserta didik secara berkelanjutan. Data hasil belajar menjadi dasar pengambilan keputusan untuk perbaikan pembelajaran. Dengan demikian, dimensi pengetahuan tidak hanya menjadi hasil belajar, tetapi juga dasar evaluasi manajemen sekolah. Hal ini memperkuat peran manajemen berbasis data dalam peningkatan kompetensi lulusan (OECD, 2020).

Dimensi pengetahuan juga berkaitan erat dengan literasi, baik literasi baca tulis, numerasi, maupun literasi digital. Literasi digital menjadi bagian penting dari dimensi pengetahuan di era teknologi. Peserta didik dituntut mampu memahami, mengevaluasi, dan memanfaatkan informasi digital secara kritis. Sekolah perlu mengintegrasikan literasi digital dalam kurikulum dan pembelajaran. Manajemen transformasi digital memfasilitasi integrasi tersebut secara sistematis. Dengan demikian, dimensi pengetahuan berkembang seiring dengan kemampuan peserta didik menghadapi arus informasi global. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan sebagai dimensi kompetensi lulusan bersifat dinamis dan kontekstual (UNESCO, 2021).

Dimensi ketiga kompetensi lulusan adalah keterampilan, yang mencakup kemampuan menerapkan pengetahuan dalam situasi nyata. Keterampilan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup keterampilan berpikir dan sosial. Keterampilan berpikir kritis, pemecahan masalah, kreativitas, dan komunikasi menjadi bagian penting dari dimensi ini. Dunia kerja dan masyarakat modern menuntut lulusan yang memiliki keterampilan adaptif dan inovatif. Oleh karena itu, sekolah harus memastikan bahwa pembelajaran tidak hanya berorientasi pada teori. Teknologi digital menyediakan berbagai sarana untuk pengembangan keterampilan melalui pembelajaran berbasis proyek dan kolaborasi daring. Dengan manajemen yang tepat, dimensi keterampilan dapat dikembangkan secara optimal. Hal ini menjadikan keterampilan sebagai dimensi strategis kompetensi lulusan (World Economic Forum, 2020).

Dalam konteks sekolah berbasis teknologi digital, dimensi keterampilan juga mencakup keterampilan digital. Keterampilan ini meliputi kemampuan menggunakan perangkat teknologi, aplikasi pembelajaran, dan media digital secara efektif. Peserta didik dituntut mampu memanfaatkan teknologi untuk belajar, berkreasi, dan berkolaborasi. Sekolah perlu menyediakan lingkungan belajar yang mendukung pengembangan keterampilan tersebut. Manajemen sekolah berperan dalam menyediakan sarana, pelatihan guru, dan kebijakan pendukung. Dengan demikian, keterampilan digital menjadi bagian tak terpisahkan dari kompetensi lulusan. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi keterampilan terus berkembang mengikuti kebutuhan zaman (OECD, 2018).

Dimensi keterampilan juga berkaitan dengan kesiapan peserta didik menghadapi tantangan masa depan. Keterampilan belajar sepanjang hayat menjadi kompetensi penting bagi lulusan. Peserta didik perlu memiliki kemampuan belajar mandiri dan beradaptasi dengan perubahan. Teknologi digital mendukung pengembangan keterampilan tersebut melalui akses

belajar yang fleksibel. Sekolah yang dikelola dengan baik mampu menanamkan budaya belajar berkelanjutan. Dengan demikian, dimensi keterampilan tidak hanya berorientasi pada masa kini, tetapi juga masa depan. Hal ini menegaskan peran manajemen sekolah dalam menyiapkan lulusan yang berdaya saing. Oleh karena itu, keterampilan menjadi dimensi kunci kompetensi lulusan (Fullan, 2020).

Ketiga dimensi kompetensi lulusan sikap, pengetahuan, dan keterampilan—harus dikembangkan secara terpadu. Pemisahan ketiga dimensi tersebut hanya bersifat konseptual untuk kepentingan analisis. Dalam praktik pendidikan, ketiganya saling memengaruhi dan memperkuat. Manajemen sekolah harus mampu mengintegrasikan ketiga dimensi dalam seluruh aktivitas pendidikan. Teknologi digital dapat menjadi alat integratif yang menghubungkan pembelajaran sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Dengan pendekatan manajemen yang sistematis, integrasi tersebut dapat berjalan efektif. Hal ini sejalan dengan pendekatan holistik dalam pendidikan modern. Dengan demikian, dimensi kompetensi lulusan membentuk satu kesatuan yang utuh (Bush, 2020).

Dalam perspektif teori manajemen Luther Gulick dan Lyndall Urwick, pengembangan dimensi kompetensi lulusan merupakan hasil dari penerapan fungsi manajemen yang efektif. Perencanaan menetapkan target dimensi kompetensi yang ingin dicapai. Pengorganisasian mengatur sumber daya untuk mendukung pencapaiannya. Pengarahan memastikan proses pembelajaran berjalan sesuai tujuan. Pengawasan mengevaluasi ketercapaian setiap dimensi kompetensi lulusan. Teknologi digital memperkuat pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut. Dengan demikian, dimensi kompetensi lulusan merupakan indikator keberhasilan manajemen sekolah. Hal ini menegaskan relevansi teori manajemen klasik dalam konteks pendidikan digital (Gulick & Urwick, 2017).

Secara keseluruhan, dimensi kompetensi lulusan mencerminkan kualitas hasil pendidikan yang dihasilkan sekolah. Ketiga dimensi tersebut

menjadi dasar dalam pengukuran mutu lulusan. Dalam konteks manajemen transformasi digital, dimensi kompetensi lulusan menjadi arah strategis pengelolaan pendidikan. Integrasi teknologi, manajemen, dan pembelajaran menentukan kualitas pencapaian dimensi tersebut. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang dimensi kompetensi lulusan sangat penting dalam penelitian ini. Dimensi tersebut menjadi penghubung antara manajemen sekolah dan kualitas lulusan. Dengan demikian, dimensi kompetensi lulusan merupakan variabel kunci dalam peningkatan mutu pendidikan.

c. Indikator Operasional Kompetensi Lulusan

Indikator operasional kompetensi lulusan merupakan penjabaran konkret dari konsep kompetensi lulusan yang bersifat abstrak. Indikator ini berfungsi untuk menerjemahkan kompetensi ke dalam perilaku, kemampuan, dan capaian yang dapat diamati serta diukur secara empiris. Tanpa indikator operasional yang jelas, kompetensi lulusan hanya akan menjadi tujuan normatif yang sulit dievaluasi. Oleh karena itu, indikator operasional menjadi elemen kunci dalam penelitian pendidikan. Indikator ini memungkinkan peneliti dan praktisi pendidikan menilai sejauh mana tujuan pendidikan telah tercapai. Dalam konteks manajemen sekolah, indikator operasional berfungsi sebagai dasar evaluasi kinerja pendidikan. Dengan demikian, indikator operasional kompetensi lulusan memiliki peran strategis dalam pengendalian mutu pendidikan (OECD, 2018).

Secara konseptual, indikator operasional kompetensi lulusan harus disusun berdasarkan dimensi kompetensi yang telah ditetapkan. Dimensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan menjadi kerangka utama dalam pengembangan indikator. Setiap dimensi memerlukan indikator yang berbeda sesuai karakteristiknya. Indikator sikap berfokus pada perilaku dan nilai, indikator pengetahuan pada capaian kognitif, dan indikator keterampilan pada kemampuan aplikatif. Penyusunan indikator harus mempertimbangkan konteks pembelajaran dan lingkungan sekolah. Dalam

era digital, indikator juga perlu merefleksikan pemanfaatan teknologi dalam proses belajar. Hal ini menunjukkan bahwa indikator operasional bersifat kontekstual dan dinamis (UNESCO, 2018).

Indikator operasional kompetensi lulusan harus memenuhi prinsip keterukuran dan kejelasan. Indikator yang baik dirumuskan secara spesifik, tidak ambigu, dan dapat diamati. Kejelasan indikator memudahkan proses pengukuran dan interpretasi data penelitian. Dalam manajemen transformasi digital, indikator operasional dapat dikaitkan dengan data yang dihasilkan sistem digital. Data tersebut memungkinkan evaluasi capaian lulusan secara objektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, indikator operasional mendukung pendekatan manajemen berbasis data. Hal ini sejalan dengan tuntutan akuntabilitas pendidikan modern (OECD, 2020).

Konsep indikator operasional juga menekankan keterkaitan antara proses dan hasil pendidikan. Indikator kompetensi lulusan tidak hanya menggambarkan hasil akhir, tetapi juga mencerminkan kualitas proses pembelajaran. Perilaku dan kemampuan lulusan merupakan akumulasi dari pengalaman belajar yang dikelola sekolah. Oleh karena itu, indikator operasional dapat digunakan untuk menilai efektivitas manajemen sekolah. Sekolah yang dikelola dengan baik akan menunjukkan capaian indikator kompetensi lulusan yang tinggi. Dalam konteks ini, indikator operasional berfungsi sebagai cerminan mutu pengelolaan pendidikan. Hal ini memperkuat posisi indikator sebagai alat evaluasi strategis (Bush, 2020).

Dalam dimensi sikap, indikator operasional diarahkan pada perilaku nyata peserta didik. Sikap tidak cukup diukur melalui pernyataan normatif, tetapi melalui konsistensi perilaku dalam berbagai situasi. Indikator sikap mencakup kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan etika. Dalam pembelajaran berbasis teknologi digital, indikator sikap juga mencakup etika digital dan kemandirian belajar. Pemanfaatan teknologi memungkinkan pencatatan perilaku belajar secara lebih sistematis. Dengan manajemen sekolah yang baik, data tersebut dapat digunakan untuk

pembinaan karakter. Hal ini menunjukkan bahwa indikator sikap memiliki dimensi pedagogis dan manajerial (OECD, 2019).

Indikator operasional pada dimensi pengetahuan difokuskan pada penguasaan dan pemahaman materi pembelajaran. Indikator ini tidak hanya mengukur kemampuan mengingat, tetapi juga kemampuan memahami dan menganalisis. Pengetahuan sebagai kompetensi lulusan harus bersifat aplikatif dan relevan dengan konteks kehidupan. Dalam sekolah berbasis teknologi digital, indikator pengetahuan dapat diukur melalui asesmen berbasis komputer dan tugas digital. Sistem ini memungkinkan penilaian yang lebih akurat dan berkelanjutan. Dengan demikian, indikator pengetahuan mendukung evaluasi capaian akademik lulusan secara objektif. Hal ini sejalan dengan paradigma penilaian autentik (Schleicher, 2018).

Selain itu, indikator pengetahuan juga mencerminkan tingkat literasi peserta didik. Literasi baca tulis, numerasi, dan literasi digital menjadi bagian penting dari kompetensi lulusan. Indikator literasi menunjukkan kemampuan peserta didik dalam mengakses, memahami, dan menggunakan informasi. Dalam era digital, literasi digital menjadi komponen utama indikator pengetahuan. Sekolah perlu memastikan bahwa peserta didik mampu memilah informasi yang valid dan relevan. Manajemen transformasi digital memfasilitasi pengembangan literasi tersebut. Dengan demikian, indikator pengetahuan bersifat multidimensional dan kontekstual (UNESCO, 2021).

Indikator operasional pada dimensi keterampilan difokuskan pada kemampuan peserta didik menerapkan pengetahuan dalam situasi nyata. Keterampilan mencakup keterampilan berpikir tingkat tinggi, keterampilan sosial, dan keterampilan digital. Indikator keterampilan harus dirumuskan berdasarkan aktivitas dan produk pembelajaran. Pembelajaran berbasis proyek dan kolaborasi menjadi konteks utama pengukuran keterampilan. Teknologi digital memungkinkan dokumentasi dan penilaian keterampilan secara autentik. Dengan manajemen yang tepat, indikator keterampilan

dapat digunakan untuk menilai kesiapan lulusan menghadapi tantangan masa depan. Hal ini menegaskan pentingnya keterampilan sebagai dimensi utama kompetensi lulusan (World Economic Forum, 2020).

Dalam konteks manajemen sekolah, indikator operasional kompetensi lulusan berfungsi sebagai alat pengendalian dan evaluasi. Indikator ini membantu sekolah menilai apakah tujuan pendidikan telah tercapai. Dalam teori manajemen Luther Gulick dan Lyndall Urwick, indikator operasional berkaitan erat dengan fungsi *controlling* dan *reporting*. Data capaian indikator menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial. Teknologi digital memperkuat fungsi ini melalui sistem pelaporan yang cepat dan akurat. Dengan demikian, indikator operasional mendukung penerapan manajemen yang efektif dan akuntabel. Hal ini menunjukkan relevansi teori manajemen klasik dalam pendidikan modern (Gulick & Urwick, 2017).

Konsep indikator operasional juga menekankan konsistensi antara tujuan, proses, dan evaluasi. Indikator harus selaras dengan tujuan kompetensi lulusan yang telah ditetapkan. Ketidaksesuaian indikator dengan tujuan akan menghasilkan evaluasi yang bias. Oleh karena itu, penyusunan indikator memerlukan perencanaan yang matang. Manajemen sekolah berperan penting dalam memastikan keselarasan tersebut. Teknologi digital membantu menyelaraskan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan. Dengan demikian, indikator operasional menjadi penghubung antara perencanaan dan hasil pendidikan (Fullan, 2020).

Indikator operasional kompetensi lulusan juga harus mempertimbangkan keberagaman karakteristik peserta didik. Indikator yang baik bersifat inklusif dan dapat diterapkan pada berbagai latar belakang siswa. Dalam konteks digital, indikator perlu mempertimbangkan akses dan kemampuan teknologi peserta didik. Sekolah harus memastikan bahwa pengukuran kompetensi tidak menimbulkan ketimpangan. Manajemen transformasi digital harus sensitif terhadap aspek keadilan dan pemerataan. Dengan demikian, indikator operasional juga memiliki dimensi

etis dan sosial. Hal ini menegaskan pentingnya indikator yang berkeadilan (OECD, 2020).

Dalam penelitian pendidikan, indikator operasional kompetensi lulusan menjadi dasar penyusunan instrumen penelitian. Indikator tersebut dapat dikembangkan menjadi butir angket, pedoman observasi, atau pedoman wawancara. Kejelasan indikator menentukan validitas dan reliabilitas instrumen. Oleh karena itu, indikator harus dirumuskan secara hati-hati dan sistematis. Dalam konteks penelitian manajemen transformasi digital, indikator juga harus mencerminkan penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Dengan demikian, indikator operasional mendukung analisis hubungan antarvariabel penelitian. Hal ini memperkuat posisi indikator sebagai elemen metodologis penting (Creswell, 2018).

Secara keseluruhan, konsep indikator operasional kompetensi lulusan menegaskan pentingnya pengukuran yang sistematis dan kontekstual. Indikator berfungsi sebagai jembatan antara konsep teoretis dan realitas empiris. Dalam manajemen transformasi digital, indikator operasional memungkinkan evaluasi capaian lulusan secara objektif dan berkelanjutan. Integrasi teori manajemen Gulick dan Urwick memperkuat fungsi indikator sebagai alat pengendalian mutu. Oleh karena itu, indikator operasional tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis. Indikator ini menjadi dasar peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Dengan demikian, indikator operasional kompetensi lulusan merupakan komponen kunci dalam penelitian ini.

D. Landasan Kebijakan

Terdapat beberapa landasan kebijakan yang menjadi dasar hukum dalam implementasi pendidikan di program madrasah berasrama. Kebijakan ini mencakup Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, serta regulasi lainnya yang mengatur pendidikan.

1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

   Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional menjadi dasar hukum utama penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Pasal 3 menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat. Tujuan tersebut secara eksplisit mengarah pada pembentukan kompetensi lulusan yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pasal 35 ayat (1) menyatakan bahwa standar nasional pendidikan terdiri atas beberapa standar, termasuk Standar Kompetensi Lulusan. Ketentuan ini menegaskan bahwa kompetensi lulusan merupakan indikator utama mutu pendidikan. Dalam konteks manajemen sekolah, pencapaian standar tersebut menuntut pengelolaan pendidikan yang sistematis dan efektif. Pemanfaatan teknologi digital menjadi salah satu strategi yang relevan untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional.

2) Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022

   Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 memberikan landasan hukum terkait penguatan transformasi sistem nasional yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan sumber daya manusia unggul. UU ini menekankan pentingnya inovasi, digitalisasi, dan pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan sektor publik, termasuk sektor pendidikan. Dalam konteks penelitian ini, UU No. 27 Tahun 2022 memperkuat urgensi penerapan manajemen transformasi digital sebagai bagian dari transformasi kelembagaan pendidikan. Sekolah dituntut untuk mengelola sumber daya, proses pembelajaran, dan layanan pendidikan secara berbasis sistem digital yang terintegrasi. Implementasi kebijakan ini diharapkan berkontribusi langsung pada peningkatan kompetensi lulusan yang adaptif terhadap tantangan abad ke-21.

3) PP Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

   Peraturan Pemerintah ini mengatur secara rinci pengelolaan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan nonformal. PP ini menegaskan bahwa

pengelolaan pendidikan harus dilaksanakan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan teori manajemen Luther Gulick dan Lyndall Urwick, khususnya fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Dalam konteks digitalisasi, PP ini membuka ruang bagi pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem manajemen sekolah. Penggunaan teknologi digital menjadi sarana untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan mendukung pencapaian kompetensi lulusan secara optimal.

4) PP Nomor 17 Tahun 2025

   Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2025 memperkuat arah kebijakan transformasi digital dalam pengelolaan pendidikan nasional. PP ini menekankan integrasi teknologi digital dalam tata kelola sekolah, sistem pembelajaran, serta evaluasi kinerja pendidikan. Dalam kerangka penelitian ini, PP No. 17 Tahun 2025 menjadi pijakan normatif bagi penerapan manajemen transformasi digital. Pengelolaan sekolah tidak lagi hanya berorientasi pada administrasi konvensional, melainkan berbasis data, sistem informasi, dan platform digital. Implementasi kebijakan ini diharapkan meningkatkan mutu proses pendidikan dan menghasilkan lulusan yang kompeten, berdaya saing, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

5) PP Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)

   Peraturan Pemerintah ini merupakan turunan dari Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yang mengatur secara rinci standar mutu pendidikan. Standar Kompetensi Lulusan ditegaskan sebagai kriteria minimal kemampuan peserta didik yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. PP ini menekankan bahwa pencapaian kompetensi lulusan harus didukung oleh proses pembelajaran yang bermutu dan pengelolaan satuan pendidikan yang efektif. Selain itu, PP ini membuka ruang luas bagi pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran dan pengelolaan pendidikan. Dengan demikian, manajemen transformasi digital memiliki legitimasi kuat dalam kerangka kebijakan nasional. PP ini menjadi dasar normatif keterkaitan antara manajemen sekolah dan kompetensi lulusan.

6) Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 2025

Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 2025 mengarahkan percepatan transformasi digital di berbagai sektor strategis, termasuk pendidikan. Inpres ini menugaskan kementerian, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan untuk mengadopsi teknologi digital dalam tata kelola dan layanan publik. Dalam konteks sekolah, kebijakan ini mendorong penerapan sistem manajemen berbasis teknologi digital yang terintegrasi. Implementasi Inpres ini memperkuat peran kepala sekolah dan manajemen sekolah dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dampak akhirnya diharapkan terlihat pada peningkatan kualitas lulusan, baik dari aspek akademik, keterampilan, maupun karakter.

7) Perpres Nomor 79 Tahun 2025

Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2025 mengatur kebijakan strategis nasional dalam pengembangan sumber daya manusia berbasis teknologi dan inovasi. Perpres ini menegaskan bahwa sektor pendidikan memiliki peran sentral dalam mencetak SDM unggul melalui pemanfaatan teknologi digital. Dalam penelitian ini, Perpres No. 79 Tahun 2025 menjadi dasar penguatan hubungan antara manajemen transformasi digital dan peningkatan kompetensi lulusan. Sekolah diposisikan sebagai organisasi pembelajar yang dikelola secara profesional, modern, dan berbasis sistem digital. Dengan demikian, pengelolaan sekolah yang efektif akan berdampak langsung pada kualitas lulusan yang dihasilkan.

8) Permendikbud Nomor 22 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kemendikbud

Permendikbud ini menegaskan arah kebijakan pendidikan nasional menuju transformasi digital. Digitalisasi pendidikan diposisikan sebagai strategi utama untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan tata kelola pendidikan. Salah satu sasaran strategisnya adalah peningkatan kualitas lulusan yang relevan dengan kebutuhan abad ke-21. Dalam kebijakan ini, teknologi digital tidak hanya dipandang sebagai alat pembelajaran, tetapi juga sebagai instrumen manajemen pendidikan. Sekolah didorong untuk mengembangkan sistem manajemen berbasis data dan teknologi. Oleh karena itu, riset mengenai

manajemen transformasi digital memiliki relevansi kebijakan yang kuat. Permendikbud ini menjadi dasar kebijakan transformasi manajerial sekolah.

9) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 14 Tahun 2019
Permendikbud Nomor 14 Tahun 2019 mengatur penyelenggaraan pendidikan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan peserta didik. Regulasi ini menekankan pentingnya inovasi dalam pengelolaan sekolah dan proses pembelajaran. Pemanfaatan teknologi digital dipandang sebagai sarana strategis untuk meningkatkan efisiensi manajemen dan kualitas layanan pendidikan. Dalam konteks penelitian ini, Permendikbud No. 14 Tahun 2019 memberikan dasar operasional bagi penerapan manajemen transformasi digital. Implementasi kebijakan ini diharapkan mendukung pencapaian kompetensi lulusan yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara seimbang.

E. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjukkan penelitian ini memiliki urgensi dan unsur kebaruan, berikut ini disajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai rujukan dalam menentukan *state of the art*.

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian Ini (State of the Art)
1	Transformasi Digital dalam Manajemen Perkantoran Sekolah Menengah Atas	Rahmawati	2021	Digitalisasi administrasi meningkatkan efisiensi kerja dan layanan sekolah	Fokus pada administrasi, belum mengkaji dampak terhadap kompetensi lulusan
2	Pengaruh Manajemen Siswa Berbasis Digital terhadap Pengembangan Minat dan Bakat	Suryani & Putra	2022	Sistem digital mempermudah pengelolaan data dan pengembangan potensi siswa	Tidak mengaitkan manajemen sekolah digital dengan kompetensi lulusan
3	Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Digital dan Dampaknya terhadap Hasil Belajar	Hidayat	2020	Kepemimpinan digital meningkatkan kinerja guru dan hasil belajar siswa	Fokus kepemimpinan, bukan manajemen transformasi digital
4	Transformasi Digital dalam Manajemen Sekolah Menengah	Anwar & Yusuf	2023	Manajemen berbasis TIK meningkatkan efektivitas organisasi sekolah	Belum menempatkan kompetensi lulusan sebagai variabel output utama
5	Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Manajemen Pendidikan	Lestari	2019	TIK mendukung transparansi dan akuntabilitas manajemen sekolah	Tidak dianalisis secara spesifik pengaruhnya terhadap kompetensi lulusan
6	Digital School Management and Academic Achievement	Kim & Lee	2021	Sistem manajemen digital berdampak positif pada prestasi akademik	Prestasi akademik ≠ kompetensi lulusan secara komprehensif
7	Implementasi Manajemen Berbasis TIK di Sekolah Menengah	Wahyudi	2020	Efisiensi manajemen meningkat melalui sistem informasi sekolah	Fokus proses manajerial, belum mengukur outcome lulusan
8	Educational Management in the Digital Era: A Systematic Review	González et al.	2022	Digitalisasi mempercepat inovasi pengelolaan pendidikan	Bersifat kajian literatur, tidak empiris dan tidak spesifik kompetensi lulusan
9	Digital Literacy and Students' Academic Performance	Sari	2022	Literasi digital berpengaruh signifikan terhadap prestasi belajar	Fokus individu siswa, bukan manajemen sekolah

10	Digitalisasi Manajemen Kurikulum dan Mutu Pendidikan	Fauzan	2023	Kurikulum digital meningkatkan mutu pembelajaran	Terbatas pada kurikulum, bukan keseluruhan manajemen sekolah
11	Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional	Pratama	2019	MBS meningkatkan kompetensi guru secara signifikan	Fokus pada guru, bukan kompetensi lulusan
12	School Information System and Educational Quality	Ahmed	2020	Sistem informasi sekolah meningkatkan kualitas layanan pendidikan	Tidak mengkaji kompetensi lulusan sebagai variabel dependen
13	Transformasi Digital Pendidikan Menengah di Indonesia	Nugroho	2021	Digitalisasi mendukung efektivitas pembelajaran dan administrasi	Tidak menggunakan kerangka teori manajemen Gulick & Urwick
14	Digital Learning Environment and Student Outcomes	Johnson	2022	Lingkungan belajar digital berdampak pada hasil belajar siswa	Fokus pembelajaran digital, bukan manajemen sekolah
15	Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap SKL	Fitriani	2023	Kompetensi kepala sekolah berpengaruh pada SKL	Tidak menempatkan teknologi digital sebagai basis manajemen
16	Digital Transformation in School Governance	Park	2021	Tata kelola sekolah berbasis digital meningkatkan kinerja organisasi	Tidak mengkaji kompetensi lulusan secara eksplisit
17	Teknologi Digital dalam Peningkatan Mutu Pendidikan	Handayani	2020	Teknologi meningkatkan mutu layanan dan pembelajaran	Mutu pendidikan belum dipersempit pada kompetensi lulusan
18	Manajemen Pendidikan Berbasis Data Digital	Kusnadi	2024	Data digital mendukung pengambilan keputusan sekolah	Belum mengaitkan keputusan manajemen dengan kompetensi lulusan
19	School Digitalization and 21st Century Skills	Miller	2022	Digitalisasi mendukung pengembangan keterampilan abad 21	Tidak fokus pada sistem manajemen sekolah
20	Pengaruh Digitalisasi Sekolah terhadap Standar Kompetensi Lulusan SMA	Rahman	2024	Digitalisasi berkontribusi pada pencapaian SKL	Terbatas pada satu sekolah dan belum berbasis teori Gulick–Urwick

Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada aspek parsial, seperti administrasi digital, kepemimpinan kepala sekolah, literasi digital, atau pembelajaran berbasis teknologi. Belum banyak penelitian yang menempatkan manajemen transformasi digital sebagai sistem organisasi yang utuh dan mengaitkannya secara langsung dengan kompetensi lulusan sebagai outcome utama pendidikan.

Penelitian ini memiliki kebaruan (*state of the art*) pada:

1) Penggunaan teori manajemen klasik Luther Gulick dan Lyndall Urwick (POSDCORB) dalam konteks digital.
2) Fokus pada manajemen transformasi digital sebagai variabel organisasi.
3) Pengukuran kompetensi lulusan secara komprehensif (sikap, pengetahuan, keterampilan).
4) Studi kasus pada dua SMA Islam Terpadu, sehingga memiliki nilai komparatif dan kontekstual.