



Strategi Manajemen dalam Proses Transformasi Digital di Madrasah Aliyah Negeri Karo

Rheina Sayla^{1*}, Rustam²

¹⁻²Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Indonesia

Email: rheinasayla4@gmail.com¹, rustam_pakpahan@uinsu.ac.id²

*Penulis korespondensi: rheinasayla4@gmail.com¹

Abstract. *This study analyzes management strategies in digital transformation at MAN Karo, covering implementation, resource allocation, and monitoring and evaluation. Using a qualitative method with a narrative approach, data were collected through observation, interviews, and documentation, then analyzed using the Miles and Huberman model and triangulation. The results show that MAN Karo has implemented digital transformation in learning (blended learning, YouTube, PowerPoint, social media) and administration (Serikandi, RDM, Pusaka, faceprint). Resource allocation strategies are carried out systematically through four stages, with the principal as the primary decision-maker and support from BOS funds, the Committee, and the government. Monitoring and evaluation are conducted through digital systems (EMIS, ASN, RDM) and direct supervision, with student involvement through the “Suara MANKA” program and outcome-based assessments. The success of the digital transformation is supported by regular training and the Madaris application. The study concludes that well-planned strategies, visionary leadership, continuous human resource development, and stakeholder participation are key factors in the success of digital transformation in Islamic educational institutions.*

Keywords: *Evaluation Monitoring; Islamic Institutions; Resources; Strategy Management; Transformasi Digital.*

Abstrak. Penelitian ini menganalisis strategi manajemen dalam transformasi digital di MAN Karo, mencakup penerapan, pengalokasian sumber daya, serta monitoring dan evaluasi. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan naratif, data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, lalu dianalisis dengan model Miles dan Huberman serta triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN Karo telah menerapkan transformasi digital pada pembelajaran (blended learning, YouTube, PowerPoint, media sosial) dan administrasi (Serikandi, RDM, Pusaka, faceprint). Strategi pengalokasian sumber daya dilakukan secara sistematis melalui empat tahapan dengan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan utama serta dukungan dana BOS, Komite, dan pemerintah. Monitoring dan evaluasi dilakukan melalui system digital (EMIS, ASN, RDM) dan pengawasan langsung, dengan keterlibatan siswa melalui program “Suara MANKA” serta pengukuran berbasis hasil. Keberhasilan transformasi digital didukung oleh pelatihan rutin dan aplikasi Madaris. Penelitian menyimpulkan bahwa strategi terencana, kepemimpinan visioner, pengembangan SDM berkelanjutan, dan partisipasi pemangku kepentingan merupakan factor kunci keberhasilan transformasi digital di Lembaga Pendidikan islam.

Kata kunci: Lembaga Islam; Manajemen Strategi; Monitoring Evaluasi; Sumber Daya; Transformasi Digital.

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam Pendidikan merupakan salah satu prioritas global untuk menghadapi perubahan cepat dalam masyarakat berbasis pengetahuan (Nashrullah et al, 2025). Organisasi seperti UNESCO dan *World Economic Forum* telah menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi untuk menciptakan system Pendidikan yang inklusif, relevan dan berkelanjutan (UNESCO, 2021). Dalam dunia Pendidikan global mengalami disrupsi fundamental yang dipacu oleh percepatan transformasi digital. Pandemic COVID-19 berperan sebagai katalisator yang memaksa institusi Pendidikan untuk beralih ke model hybrid learning dan digital dalam waktu singkat (Williamson et., al, 2020).

Di Indonesia, transformasi digital dalam Pendidikan menjadi bagian penting dari agenda reformasi Pendidikan nasional. Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan,

Kebudayaan, Riset dan Teknologi telah meluncurkan program seperti Merdeka Belajar dan digitalisasi sekolah untuk menjawab tantangan aksesibilitas, kualitas, dan pemerataan Pendidikan (Rahmansyah, 2021). Namun, berbagai tantangan masih menjadi hambatan utama dalam implementasinya. Data dari (Girsang, 2024) menunjukkan bahwa kesenjangan infrastruktur digital, khususnya di wilayah terpencil masih signifikan. Lebih dari separuh sekolah di daerah tersebut tidak memiliki akses internet memadai, sementara kemampuan guru dalam menggunakan teknologi secara efektif dalam pembelajaran masih memerlukan penguatan. Madrasah yang berada dibawah naungan Kementerian Agama memiliki karakteristik unik dengan kurikulum integrative antara ilmu umum dan agama. Transformasi digital di madrasah bukan hanya sekedar mengganti papan tulis dengan proyektor, melainkan perubahan paradigmatic yang menyentuh aspek pedagogik, manajemen, budaya, organisasi dan nilai-nilai keislaman.

Namun, data dari berbagai laporan seperti *The Digital Transformation of Education* oleh OECD, mengungkapkan bahwa lebih dari 70% inisiatif transformasi digital di berbagai organisasi, termasuk Pendidikan gagal mencapai tujuan utamanya. Kegagalan utamanya bukan disebabkan oleh keterbatasan teknologi, melainkan aspek manajerial yang lemah, seperti kepemimpinan yang tidak visioner, resistensi budaya, kurangnya keterampilan digital sumber daya manusia, dan perencanaan strategis yang tidak terintegrasi (OECD, 2022). Dalam konteks nasional Indonesia, dorongan untuk transformasi digital semakin kuat dengan kebijakan seperti Kampus Merdeka dan Digitalisasi Sekolah oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Survey Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII, 2023) menunjukkan penetrasi internet yang tinggi, namun pemanfaatannya untuk proses pembelajaran dan administrasi yang transformatif masih timpang. Banyak Lembaga Pendidikan, terutama di daerah terjebak pada tahap *digitalization* (mengubah analog ke digital) apalagi digital transformation (mengubah model bisnis/nilai). Tantangan local seperti kesenjangan digital, anggaran terbatas, dan budaya organisasi yang hierarkis sering menjadi penghambat utama.

Banyak penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi factor pendorong dan penghambat transformasi digital, serta model adopsi teknologi di Pendidikan. Namun, mayoritas kajian berfokus pada aspek teknologi atau pembelajaran (*e-learning*) secara terpisah dan kurang mengeksplorasi secara mendalam dan holistic strategi manajemen sebagai faktor penentu keberhasilan. Terdapat research gap mengenai bagaimana strategi-strategi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan evaluasi secara konkrit dalam proses transformasi digital di suatu Lembaga Pendidikan. Berdasarkan kesenjangan tersebut,

keunikan penelitian ini terletak pada strategi manajemen dalam proses transformasi digital di madrasah Aliyah negeri karo. Penelitian ini akan mengkaji proses manajemen (POAC) secara spesifik dalam konteks transformasi digital. Ini mencakup analisis terhadap dokumen perencanaan strategis, struktur organisasi pendukung, pola kepemimpinan dan mekanisme evaluasi yang secara eksplisit ditujukan untuk mendorong agenda digital.

Selain itu, penelitian ini juga difokuskan pada bagaimana strategi manajemen dalam mengintegrasikan dan menyelaraskan tiga elemen kunci transformasi digital (teknologi, manusia dan proses). dan tidak hanya mendeskripsikan bagaimana strategi manajemen berpengaruh dalam proses transformasi digital di madrasah, tetapi juga menjelaskan bagaimana penerapan transformasi digital di madrasah Aliyah Negeri Karo dan menggunakan aplikasi apa saja untuk melakukan sesuatu dalam bidang administrasi maupun pembelajaran. Selain itu, penelitian ini juga akan menjelaskan bagaimana strategi pengalokasian sumber daya untuk transformasi digital di Madrasah Aliyah Negeri Karo dan juga bagaimana strategi monitoring dan evaluasi transformasi digital di madrasah Aliyah Negeri Karo. Dengan demikian hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen Pendidikan islam berbasis system yang fleksibel, serta kontribusi praktis dalam merumuskan strategi manajemen transformasi digital agar lebih efektif, adaptif dan berkelanjutan di madrasah.

2. TINJAUAN TEORITIS

Pengertian Strategi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) istilah strategi berasal dari Bahasa Yunani, yaitu Strategos, yang pada awalnya merujuk pada rencana untuk mencapai kemenangan dalam konteks militer pada masa lalu. Namun, saat ini konsep strategi telah umum digunakan dalam berbagai aspek kegiatan. Strategi juga dapat diartikan sebagai perencanaan yang umumnya dilakukan oleh manajemen tingkat atas (top management), dengan focus pada tujuan jangka panjang organisasi atau perusahaan. Pendekatan ini mencakup pemikiran, ide, pelaksanaan, perencanaan dan eksekusi kegiatan sesuai dengan angka yang ditentukan. *“A Strategy is a process of determining the mission, vision, major objectives, strategies and policies that govern the acquisition and allocation of resources to achieve organizational aims”* (Oluikpe 2012).

Strategi adalah proses penentuan misi, tujuan utama, strategi dan kebijakan yang mengatur perolehan dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep strategi menyiratkan bahwa semua individu yang berbeda membentuk sebuah organisasi dapat

disatukan untuk mengejar tujuan yang koheren secara efektif. “*The concept of strategy implies that all multidinuous who make up an organization can be united around the effective pursuit of coherent goal*” (Creelman, 2019). Menurut Chandler (2018) “*Strategy is the determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”. strategi menurut Hitt, Ireland, dan Hokisson (2017), merujuk pada kumpulan komitmen dan tindakan yang terintegrasi serta terkoordinasi, yang dirancang untuk memanfaatkan kompetensi inti dan mencapai keunggulan kompetitif (Nickols, 2016).

Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengelola, atau mengatur. Oleh sebab itu apabila sesuatu organisasi atau kelompok orang yang gagal mencapai tujuannya sering disebut *Mismanagement*, artinya salah urus, salah kelola atau salah pengaturan. Menurut Robbin dan Coulter (2002), manajemen merupakan suatu proses pelaksanaan koordinasi terhadap berbagai kegiatan pekerjaan secara efektif dan efisien dengan/ melalui orang lain.

Menurut Mary Parker Follet dalam buku Hani Handoko (1998) disebutkan bahwa *management is the art of getting thing done through people*. Artinya manajemen merupakan seni untuk mencapai tujuan melalui orang-orang. Seni disini dimaksudkan sebagai kemampuan atau keterampilan seseorang dan kelompok orang memainkan alat atau orang sehingga menghasilkan keindahan serta kemajuan. Terry (1982) mengartikan manajemen sebagai serangkaian proses unik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menetapkan dan mencapai berbagai sasaran yang sudah ditemukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya.

Pengertian Transformasi Digital

Transformasi digital sering disebut sebagai *Digital Tansformation* adalah menggambarkan perjalanan sebuah organisasi dalam melakukan perubahan operasionalnya dari proses yang berjalan manual menjadi digitaliezed dengan memanfaatkan teknologi digital, yang mana tujuan dari itu semua adalah untuk meningkatkan efisiensi, menciptakan inovasi, dan menambahkan nilai bagi organisasi tersebut. Proses transformasi digital ini melibatkan adopsi dari gabungan berbagai teknologi seperti *cloud computing*, *big data*, kecerdasan buatan, *internet of things* atau dikenal dengan istilah IOT untuk merubah cara kerja organisasi serta interaksinya dengan berbagai pemangku kepentingan. Namun, lebih dari sekedar menerapkan teknologi, transformasi digital juga melibatkan perubahan dalam budaya organisasi dan struktur organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi harus siap melakukan perubahan

untuk menyesuaikan cara berpikir, berkomunikasi dan bekerja agar mengambil manfaat penuh dari perubahan tersebut. Dengan demikian, transformasi digital bukan hanya tentang mengadopsi teknologi baru, tetapi juga tentang merubah paradigma dan cara organisasi berfungsi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam era digital saat ini (Putri, 2024).

Westerman (2019), menyatakan bahwa transformasi digital merupakan penggunaan teknologi yang bertujuan memperbaiki kinerja dan jangkauan perusahaan dengan radikal yang mengubah *customer relationship*, proses-proses internal, *value propositions* (Ekonomi et al. 2023). Transformasi digital adalah “proses evolusioner yang memanfaatkan kemampuan dan teknologi digital untuk memungkinkan model bisnis, proses operasional, dan pengalaman pelanggan untuk menciptakan nilai” (Morakanyane, Grace, and Reilly 2017). Transformasi digital dari suatu perusahaan didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital baru, seperti media sosial, seluler, analiti, atau perangkat tersemat yang memungkinkan peningkatan bisnis yang signifikan, seperti pengalaman pelanggan, maksimalisasi operasi, dan menciptakan model bisnis baru. Vial (2019) di dalam penelitiannya menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan fenomena multidimensi, yang didukung oleh teknologi, yang berdampak pada masyarakat, politik, dan ekonomi.

Manajemen transformasi digital dalam pendidikan Islam bukan hanya tentang pengadaan perangkat keras atau lunak, tetapi lebih pada perencanaan strategis, pengelolaan perubahan budaya organisasi, pelatihan SDM, serta penguatan visi kelembagaan. Proses ini membutuhkan kepemimpinan visioner, kebijakan yang responsif, serta komitmen dari seluruh elemen sekolah untuk berinovasi tanpa mengabaikan nilai-nilai Islam. Dengan demikian, transformasi digital harus dirancang secara inklusif agar tetap menjaga ruh keislaman dan identitas sekolah. Transformasi digital secara konseptual didefinisikan sebagai proses perubahan menyeluruh yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam semua aspek organisasi untuk menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

Tujuan berikutnya adalah untuk menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan transformasi digital dalam sekolah Islam, termasuk kesiapan SDM, kebijakan kelembagaan, infrastruktur, serta persepsi guru dan siswa terhadap teknologi digital. Analisis ini penting untuk merumuskan solusi yang tepat dan realistis untuk setiap tantangan yang dihadapi sekolah. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model manajemen transformasi digital berbasis nilai Islam yang dapat menjadi pedoman bagi sekolah-sekolah Islam dalam menyusun rencana strategis transformasi digital. Model ini diharapkan mampu menjaga keseimbangan antara inovasi teknologi dan pelestarian nilai-nilai keislaman dalam setiap aspek penyelenggaraan pendidikan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan naratif. Metode ini dipilih karena peneliti ingin memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman, pandangan serta peristiwa yang dialami oleh partisipan secara langsung. Pendekatan naratif memungkinkan peneliti untuk menelusuri kronologi kejadian dan menggali makna dari pengalaman individu secara rinci. Subjek penelitian ditentukan dengan menggunakan Teknik purposive sampling, yaitu memilih informan yang dianggap paling berpengetahuan dan terlibat langsung dalam proses penerapan transformasi digital, termasuk kepala madrasah dan staf tata usaha yang berpartisipasi dalam proses transformasi digital (Sugiyono, 2024).

Data dikumpulkan melalui teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung penerapan transformasi digital dalam poses administrasi dan pembelajaran. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi terkait perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengelolaan transformasi digital dari berbagai perspektif narasumber. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk mendukung data penelitian, seperti dokumen, dan gambaran aplikasi yang digunakan dalam kegiatan administrasi sekolah maupun pembelajaran di sekolah (Moleong, 2024). Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang relevan dengan focus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deksriptif untuk memudahkan pemahaman terhadap fenomena yang diteliti.

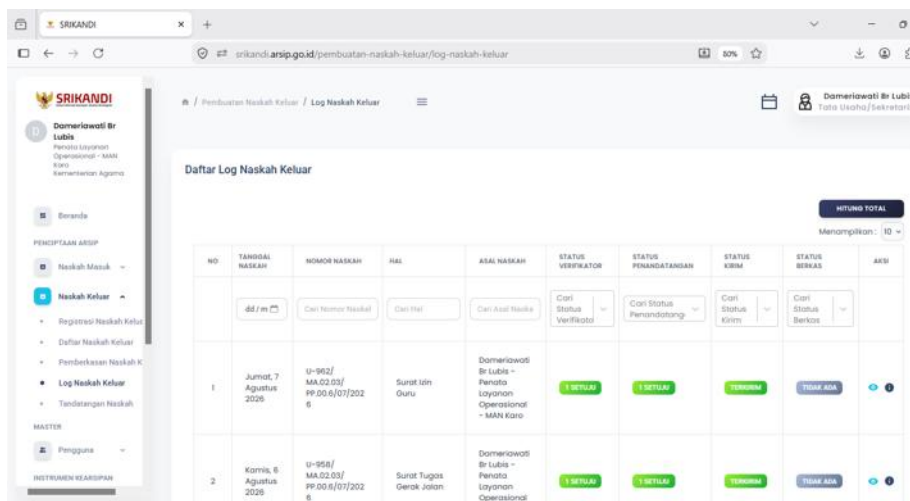
Selanjutnya, kesimpulan ditarik secara bertahap dan terus diverifikasi sepanjang proses penelitian (Miles, Huberman, & Saldana, 2024). Untuk memastikan validitas data, penelitian ini menggunakan Teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi Teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, triangulasi Teknik dan triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data pada waktu yang berbeda-beda untuk memastikan konsistensi data (Arikunto, 2021). Dengan prosedur ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi manajemen dalam proses transformasi digital di Madrasah Aliyah Negeri Karo, sekaligus mengidentifikasi factor-faktor yang sangat memengaruhi keberhasilannya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Transformasi Digital di MAN Karo

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN Karo telah mengimplementasikan transformasi digital secara bertahap dalam berbagai aspek, baik dalam proses pembelajaran maupun administrasi. Pada dimensi pembelajaran, madrasah menerapkan model blended learning yang memadukan pembelajaran tatap muka dengan pemanfaatan teknologi digital, serta mengintegrasikan berbagai media digital seperti YouTube, PowerPoint sebagai alat presentasi interaktif, dan media sosial seperti instargram sebagai sarana komunikasi akademik dan pengumpulan tugas. Pada dimensi administrasi, madrasah telah mengadopsi berbagai aplikasi digital seperti Serikandi untuk pengelolaan keuangan dan administrasi sekolah, RDM untuk perencanaan program digital, pusaka untuk pengelolaan data kepegawaian, serta system faceprint untuk presensi dan keamanan.

“Kalau administrasi, alhamdulillahnya kita sudah menggunakan, kalau untuk data persuratan, data arsipan, kita itu menggunakan sistem aplikasi Serikandi, di mana di sana itu arsip itu sudah ada melalui digital, tapi tidak juga kita hilangkan sistem manual, seperti Kalau di Serikandi kan ada terbatas, tidak semua. Sistem digital ada juga seperti pembuatan surat karena sebagainya itu tidak melalui sistem digital. Dia harus manual juga pengarsipannya. Terus kalau untuk nilai, Kalau ujian gitu kan, itu sudah ada aplikasinya, jadi siswa sudah menggunakan HP. Ada aplikasi juga melalui RDM untuk nilai raportnya. Jadi raportnya pun raport digital. Kalau untuk, apa lagi? Kalau absensi, kita kan dari Kementerian Agama sudah ada ya. Ada aplikasi pusaka untuk memantau sebenarnya kita itu untuk absensi secara disiplin. Kemudian di sini, selain pusaka, kita juga menggunakan face print. Jadi harus gurunya langsung di dalam aplikasi itu. Kalau tidak terekam, ya dianggap tidak hadir”.



NO	TANGGAL NASKAH	NOMOR NASKAH	NILAI	ASAL NASKAH	STATUS VERIFIKATOR	STATUS PENANDATANGAN	STATUS KIRIM	STATUS BERKAS	AKSI
1	Jumat, 7 Agustus 2025	U-962/MA.02.03/PP.00.6/07/2025	Surat Ihtimur Guru	Dameriawati Br Lubis - Penata Layanan Operasional - MAN Karo	1 SETUJUL	1 SETUJUL	1 TERIMA	1 TERIMA	1 TERIMA
2	Kamis, 6 Agustus 2025	U-958/MA.02.03/PP.00.6/07/2025	Surat Tugas Gerak Jalan	Dameriawati Br Lubis - Penata Layanan Operasional	1 SETUJUL	1 SETUJUL	1 TERIMA	1 TERIMA	1 TERIMA

Gambar 1. Aplikasi Serikandi.

Implementasi ini secara teoretis sejalan dengan definisi transformasi digital yang dikemukakan oleh Westerman (2019), yang menyatakan bahwa transformasi digital merupakan penggunaan teknologi digital secara mendasar untuk memperbaiki kinerja dan jangkauan organisasi melalui perubahan radikal pada proses internal dan hubungan pemangku kepentingan. Serta teori perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin yang menempatkan MAN Karo pada tahap *change*, dimana madrasah mulai mengintegrasikan teknologi digital ke dalam system yang sudah ada. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Fatoni (2023) yang menyatakan bahwa sekolah islam yang berhasil menerapkan transformasi digital memadukan teknologi dengan pembelajaran berbasis karakter islami, sekaligus berbeda dengan temuan Erneson et al., (2025) yang mengungkapkan kesulitan guru dalam menguasai teknologi, karena MAN Karo justru menunjukkan kemajuan melalui program pelatihan rutin setiap tiga hingga enam bulan sekali. Digitalisasi administrasi MAN Karo melalui berbagai aplikasi seperti Serikandi, Madaris, Pusaka dan System Face Print menunjukkan komitmen madrasah dalam mengadopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen sekolah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suherman (2023) yang menyatakan bahwa digitalisasi administrasi pendidikan dapat meningkatkan akurasi data, efisiensi waktu, dan transparansi pengelolaan sekolah.

Strategi Pengalokasian Sumber Daya untuk Transformasi Digital

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa MAN Karo menerapkan strategi pengalokasian sumber daya yang sistematis dan terstruktur untuk mendukung tranformasi digital, yang mencakup empat tahapan utama, yaitu perumusan kebutuhan, penganggaran, pemanfaatan, dan monitoring. Pada tahap perumusan kebutuhan, kepala sekolah bersama tim manajemen melakukan identifikasi terhadap kebutuhan teknologi yang paling mendesak dan strategis, dengan mempertimbangkan keterbatasan anggaran dan infrastruktur yang ada. Pada tahap penganggaran, madrasah mengalokasikan dana dari berbagai sumber, termasuk dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), kontribusi komite sekolah, serta dukungan dari pemerintah dan pusat. Pada tahap pemanfaatan, sumber daya yang telah diperoleh didistribusikan dan digunakan secara efisien untuk berbagai keperluan, seperti pengadaan perangkat keras, peningkatan koneksi internet, pengembangan konten digital, dan pelatihan sumber daya manusia. Pada tahap monitoring, kepala sekolah dan tim manajemen melakukan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya untuk memastikan bahwa alokasi yang dilakukan benar-benar efektif dan tepat sasaran.

“Iya. Kalau perencanaan ini sebenarnya kan harus ada kebutuhan kan sebenarnya. Jadi harus dirumuskan. Kebutuhannya untuk apa? Misalnya kita mau beli beberapa unit

laptop. Tujuannya untuk apa? Nah, setelah dirumuskan, kemudian ada kebutuhan, kemudian dianggarkan. Dianggarkan, apa-apa saja nih yang mau dibeli, gitu ya kan. Kemudian ya, pemanfaatannya lah, gitu. Pemanfaatannya, ya, setelah fungsinya, lalu harus ada monitoring, gitu”

Hal ini sejalan dengan pendekatan yang sistematis ini secara teoretis sejalan dengan teori manajemen strategis yang dikemukakan oleh David dan David (2017), yang menekankan bahwa perencanaan yang sistematis dan terstruktur merupakan kunci utama keberhasilan implementasi strategi dalam organisasi, karena perencanaan yang matang memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi hambatan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang terbatas, dan mencapai tujuan strategis dengan lebih efektif.

Peran kepala sekolah dalam strategi pengalokasian sumber daya ini terbukti sangat sentral dan strategis, karena kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan utama yang menentukan mana yang menjadi prioritas kebutuhan dan mana yang dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan ketersediaan sumber daya. Kepemimpinan yang visioner dan tegas dalam menentukan keberhasilan implementasi perubahan dalam organisasi pendidikan, karena kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menggerakkan seluruh komponen organisasi menuju tujuan bersama. Dalam konteks MAN Karo, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai motivator yang terus mendorong guru dan staf untuk mengembangkan kompetensi digital mereka, serta sebagai komunikator yang mampu menyampaikan visi dan strategi digital secara jelas dan meyakinkan kepada seluruh warga madrasah. Hal ini penting karena transformasi digital sering kali menghadapi resistensi dari anggota organisasi yang merasa nyaman dengan cara kerja lama dan enggan beradaptasi dengan perubahan, sehingga kepemimpinan yang kuat dan visioner sangat diperlukan untuk mengatasi resistensi tersebut dan membangun komitmen kolektif terhadap perubahan.

Dari perspektif fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Terry (1982), strategi pengalokasian sumber daya di MAN Karo mencerminkan fungsi pengorganisasian (organizing) yang berjalan dengan baik, dimana madrasah telah berhasil mengalokasikan sumber daya manusia, finansial dan infrastruktur telah berhasil mengalokasikan sumber daya manusia, finansial, dan infrastruktur secara terkoordinasi dan terarah untuk mendukung pencapaian tujuan transformasi digital. Fungsi pengorganisasian ini mencakup penentuan struktur organisasi yang mendukung implementasi teknologi, penugasan peran dan tanggung jawab yang jelas kepada setiap individu atau kelompok, serta pengaturan dan pengkoordinasian kegiatan agar semua elemen organisasi bergerak secara sinergis menuju tujuan yang telah

ditetapkan. Dalam hal sumber daya manusia, MAN Karo telah menetapkan guru-guru tertentu sebagai coordinator teknologi yang bertanggung jawab untuk membantu rekan-rekan lain dalam mengadopsi teknologi digital, serta menyusun jadwal pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan. Dalam sumber daya finansial, madrasah telah mengembangkan sistem penganggaran yang transparan dan akuntabel, dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan pengawasan anggaran. Dalam hal infrastruktur, madrasah telah menyediakan akses Wi-Fi di berbagai titik strategis, meskipun dengan kualitas dan jangkauan yang masih perlu ditingkatkan, serta mengadakan perangkat keras seperti computer dan proyektor untuk mendukung pembelajaran digital.

Temuan ini menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan dengan hasil penelitian Erneson et, al. (2025) yang menyoroti keterbatasan sumber daya sebagai hambatan utama transformasi digital di Lembaga pendidikan islam, dimana banyak sekolah masih kekurangan perangkat keras, akses internet, dan tenaga ahli yang mumpuni dalam bidang teknologi. MAN Karo justru menunjukkan strategi adaptif yang kreatif dengan memanfaatkan berbagai sumber pendanaan eksternal dan menerapkan strategi prioritas kebutuhan. Menurut pendapat Razick, Sila, dan Mesthri (2023), digitalisasi telah menjadi pernyataan strategis bagi organisasi, bukan sekedar pernyataan teknis yang dapat diselesaikan dengan pengadaan perangkat keras semata. Pernyataan ini menegaskan bahwa transformasi digital memerlukan pendekatan strategis yang melibatkan seluruh aspek organisasi, termasuk perencanaan strategis yang melibatkan seluruh aspek organisasi, termasuk perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya, pengembangan kapasitas manusia, dan perubahan budaya organisasi. Dalam konteks MAN Karo, transformasi digital telah diposisikan sebagai bagian dari strategi kelembagaan yang lebih luas, sebagaimana tercermin secara eksplisit dalam tujuan madrasah yang mencakup “melaksanakan model-model pembelajaran kreatif dan inovatif yang berbasis *Information and Communication Technology* (ICT) dan menghasilkan lulusan yang dapat melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi.

Strategi Monitoring dan Evaluasi Transformasi Digital

MAN Karo menerapkan strategi monitoring dan evaluasi transformasi digital secara komprehensif dan terintegrasi melalui kombinasi sistem digital dan pengawasan langsung. Pada aspek sistem digital, madrasah menggunakan berbagai platform yang distandarisasi oleh Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan, seperti EMIS (*Education Management Information System*) untuk monitoring data siswa, guru, dan sarana prasarana secara terintegrasi, ASN (Aparatur Sipil Negara) untuk pengelolaan data kepegawaian dan kinerja

pegawai, serta RDM (Rencana Digital Madrasah) untuk monitoring dan evaluasi pelaksanaan program digital di madrasah.

“Ada. Monitoring kita kan sebenarnya... Kayak emis, emis itu kan monitoring siswa, jadi kan di dalam itu ada data siswa semua gitu kan, data guru, jadi dimonitoring dari pusat. Kemudian ada kayak ASN itu ada laporan kinerja untuk mentau guru dan tenaga kependidikan, kemudian ada juga untuk siswa, ada RDM, raporan digital itu sebenarnya untuk memantau kan, memantau supaya digitalisasi ini tadi kan berjalan dengan baik.”

Selain itu, kepala sekolah dan pengawas madrasah juga melakukan pengawasan langsung melalui kunjungan kelas, observasi pembelajaran, dan supervise akademik secara berkala untuk memastikan bahwa implementasi teknologi digital benar-benar berjalan sesuai dengan rencana dan memberikan manfaat yang nyata bagi proses pembelajaran. Pendekatan kombinasi ini mencerminkan strategi yang komprehensif dan holistic dalam memastikan efektivitas implementasi transformasi digital, karena monitoring digital memungkinkan pengumpulan data secara real time dan analisis yang cepat, sementara pengawasan langsung memungkinkan pemahaman yang mendalam tentang konteks dan dinamika implementasi di lapangan.

Strategi monitoring dan evaluasi yang diterapkan MAN Karo secara jelas merefleksikan fungsi pengendalian (*controlling*) dalam kerangka fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Terry (1982), yang menekankan bahwa pengendalian merupakan proses mengawasi dan mengevaluasi kesesuaian antara kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan rencana yang telah disusun serta tujuan yang ditetapkan. Fungsi pengendalian ini mencakup empat langkah utama, yaitu penetapan standar kinerja, pengukuran kinerja actual, perbandingan kinerja actual dengan standar, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Penetapan standar kinerja di MAN Karo tercermin dalam indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan transformasi digital, seperti peningkatan kemampuan IT siswa, kecepatan respons terhadap kebutuhan akademik, dan peningkatan kualitas pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan teori evaluasi program yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (2019), yang menekankan bahwa evaluasi program yang efektif harus menggunakan pendekatan berbasis hasil (*outcome-based*) dengan mengukur dampak dan hasil nyata dari program yang diimplementasikan, bukan sekedar mengukur proses atau output. Pendekatan outcome-based ini sangat penting karena memungkinkan madrasah untuk menilai secara akurat.

Penelitian Carmo et al. (2025) berfokus pada aspek teknologi dalam monitoring dan evaluasi transformasi digital dan manual melalui supervise langsung oleh kepala madrasah dan kepala sekolah terbukti lebih efektif, karena memungkinkan adanya pembahasan yang

mendalam, observasi yang akurat, dan interaksi interpersonal yang tidak dapat sepenuhnya dilakukan secara digital. Pendekatan ini menunjukkan bahwa MAN Karo memiliki kesadaran yang realistis bahwa tidak semua aspek evaluasi dapat dilakukan secara digital, dan interaksi langsung tetap diperlukan untuk memahami konteks, dinamika, dan nuansa implementasi transformasi digital di lapangan.

“Dilibatkan sih sebenarnya, kalau di siswa itu, ada di sini namanya itu Suara MANKA. Jadi kan disitu siswa itu bisa bebas berekspresi. Misalnya ada sesuatu yang mungkin dia dimasukkan atau kritik atau apalah namanya itu ya, saran yang bisa diberikan untuk sekolah, dan dia evaluasi sekolah ini, dimasukkan ke dalam Suara MANKA. Dan itu dilihat oleh tim HUMAS. Itu untuk siswanya ya. Kalau untuk kami, Ada namanya laporan-laporan yang harus kami siapkan secara digital. Ada juga yang manual. Termasuk dia laporan kinerja. Itu kan termasuk ya, jadi dilibatkan juga di dalamnya.”

Keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam proses evaluasi, termasuk siswa melalui program “Suara MANKA” yang memberikan ruang bagi siswa untuk menyampaikan aspirasi, masukan, dan kritik terhadap pelaksanaan transformasi digital, menunjukkan komitmen MAN Karo untuk menerapkan prinsip evaluasi partisipatif yang inklusif dan demokratis.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi manajemen dalam proses transformasi digital di MAN Karo, dapat disimpulkan bahwa madrasah ini telah mengimplementasikan transformasi digital secara bertahap pada aspek pembelajaran (blended learning, media digital) dan administrasi (aplikasi Serikandi, RDM, Pusaka dan Faceprint), yang sejalan dengan teori Westerman (2019) dan model perubahan Kurt Lewin. Strategi pengalokasian sumber daya dilakukan secara sistematis melalui empat tahapan dengan peran sentral kepada kepala sekolah sebagai pengambil keputusan serta dukungan dana BOS, Komite, dan Pemerintah. Sesuai dengan teori manajemen strategis David dan David (2017) serta fungsi POAC Terry (1982). Monitoring dan evaluasi dilakukan dengan keterlibatan siswa melalui program Suara MANKA serta pengukuran berbasis hasil, merefleksikan fungsi pengendalian dan teori evaluasi program. Keberhasilan transformasi digital didukung oleh pelatihan rutin guru dan staf, infrastruktur Wi-Fi, dan adopsi aplikasi Madaris yang menunjukkan komitmen terhadap proses berkelanjutan. Dengan demikian, strategi manajemen yang terencana, kepemimpinan visioner, pengembangan SDM berkelanjutan, dan partisipasi seluruh

pemangku kepentingan terbukti menjadi factor kunci keberhasilan transformasi digital di lembaga pendidikan islam.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang tulus kepada MAN Karo atas izin dan dukungan yang diberikan dalam pelaksanaan penelitian ini. Penghargaan khusus juga disampaikan kepada kepala sekolah dan kepala staf tata usaha yang telah berpartisipasi serta memberikan informasi yang berharga. Selain itu, penulis juga ingin mengucapkan terimakasih kepada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara atas dukungan akademisnya, yang memungkinkan saya dapat menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

- Almaraz, F. (2017). Digital Transformation in Education. *Journal Educational, Technology*, 14(3), 45-62.
- Apriyani, dkk (2025). Strategi Manajemen Guru PAI dalam Menghadapi Transformasi Digital: Tantangan dan Sistem Pendidikan Islam di Indonesia: *Dimar Jurnal Pendidikan Islam*. 6(2), 183-197. <https://doi.org/10.58577/dimar.v6i2.395>.
- Carmo, Jose Ermeson Silva, Daniel Pacheco Lacerda, Cristina Orsolin Klingenberg, and Fabio Antonio Sartori Piran. 2025. "Digital Transformation in the Management of Higher Education Institutions." *Sustainable Futures*. 9(100692), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.sft.2025.100692>.
- Chiu, C. N., & Chen, H. H. (2016). The Study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizationonal commitment. *Springer Plus*, 5(1520), 1-34 <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3173-6>.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson
- Ermeson, dkk. (2015). Strategi Manajemen Guru PAI dalam Menghadapi Transformasi Digital: Tantangan dan Sistem Pendidikan Islam di Indonesia. *Dimar Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 183-197.
- Fatoni, A. (2023). Manajemen Transformasi Digital dalam Pendidikan Islam Untuk Mewujudkan Sekolah Berbasis Smart School. *Unisan Jurnal*, 2(9), 81–91. <https://journal.annur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/4340>
- Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended Learning: Uncovering its Transformative Potential in Higher Education. *The Internet and Higher Education*, 7(2), 95-105.
- Girsang, T. (2024). Kesenjangan Infrastruktur Digital di Wilayah Terpencil Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 8(1), 12-28.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 15(2), 123-139.

- Hussain, Syed Talib, Shen Lei, Tayyaba Akram, Muhammad Jamal Haider, Syed Hadi Hussain, and Muhammad Ali. (2018). "Kurt Lewin's Change Model: A Critical Review of the Role of Leadership and Employee Involvement in Organizational Change." *Journal of Innovation and Knowledge* 3(3): 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
- Kemenag. (2021). *Pedoman Penggunaan EMIS dalam Manajemen Pendidikan Madrasah*. Jakarta: Kementerian Agama RI.
- Kusuma, A. (2022). Pendekatan Bertahap dalam Transformasi Digital Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 78-95.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (2019). *Qualitative Data Analysis; A Methods Sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Morakanyane, R., Grace, A.A., & Reilly, P. O. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Bussiness Organizations: A Systematic Review of Literature. *Bled eConference*, 30, 427-444.
- Mulyasa, E. (2020). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nashrullah, Mochamad & Rahman, Syaiful & Majid, Abdul & Hariyati, Nunuk & Budiyanto,. (2025). Transformasi Digital dalam Pendidikan Indonesia: Analisis Kebijakan dan Implikasinya terhadap Kualitas Pembelajaran. *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*. 7(1), 51-59. <https://doi.org/10.55352/mudir.v7i1.1290>
- Oktaviani, E., Asrinur, A., Prakoso, A. W. I., & Madiistriyatno, H. (2023). Transformasi digital dan strategi manajemen. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 16-26. <https://doi.org/10.37479/jkeb.v16i1.20322>
- Oluikpe, Paul. (2012). Developing a Corporate Knowledge Management Strategy. *Journal of Knowledge Management*. 16(6), 862 - 878. <https://doi.org/10.1108/13673271211276164.17>
- OpenStax. (2019). Principles of management. J. Texas: Rice University. <https://openstax.org/details/books/principles-of-management>
- Razick, F. , de Silva, U. and Mesthri, M. (2023) Consumer Hegemony on Social Media in the Digital Disruption Era. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(3), 494-510. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.113028>.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018), *Management* (14th ed.) Pearson Education.
- Riswanto, A., Jumiono, A., Zafar, T. S., Judijanto, L., Apriyanto, A., Kusmayadi, Y., & Paringsih. (2024). *Strategi manajemen: Konsep, teori, dan implementasi*. Kota Jambi: Publishing Indonesia.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Suherman, U. (2023). Digitalisasi Administrasi Pendidikan untuk Meningkatkan Efisiensi dan Transparansi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 15(1), 34-52.
- Suryana, A. (2022). Partisipasi Pemangku Kepentingan dalam Evaluasi Program Pendidikan. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 9(2), 112-128.

- Subekti, R., Ohyver, D. A., Judijanto, L., Satwika, I. K. S., Umar, N., Hayati, N., Handika, I. P. S., Joosten, Migunani, Boari, Y., & Saktisyahputra. (2024). *Transformasi digital: Teori & implementasi menuju era society 5.0*. Kota Jambi: Publishing Indonesia.
- Terry, G. R. (1982). *Principles of Management* (8th ed.). Rivhard D. Irwin.
- Westerman, G. (2019). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Widodo, H. (2021). Hambatan Implementasi Teknologi di Sekolah: Perspektif Anggaran dan Infrastruktur. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 12(3), 45-67.