

STRATEGI PT KUNCI TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MEMASARKAN DIGITALISASI MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN SEKOLAH MENENGAH

FRANS CILIA MAHDALENA



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi PT Kunci Transformasi Digital dalam Memasarkan Digitalisasi Manajemen Mutu Pendidikan Sekolah Menengah” adalah karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Frans Cilia Mahdalena
K1501232169



RINGKASAN

FRANS CILIA MAHDALENA. Strategi PT Kunci Transformasi Digital dalam Memasarkan Digitalisasi Manajemen Mutu Pendidikan Sekolah Menengah. Dibimbing oleh YUDHA HERYAWAN ASNAWI dan IRMAN HERMADI.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi optimal implementasi digitalisasi manajemen mutu pendidikan di sekolah menengah, dengan menyoroti peran PT Kunci Transformasi Digital sebagai penyedia solusi digital pendidikan. Penelitian ini mengidentifikasi karakteristik kesiapan digital sekolah klien PT Kunci di Jawa Barat, menelaah strategi implementasi yang telah dijalankan, serta merekomendasikan langkah strategis yang adaptif berbasis klasterisasi kesiapan sekolah.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh melalui survei kuesioner kepada 66 responden (kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan) dari sekolah menengah pengguna platform PT Kunci. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, *Importance-Performance Analysis* (IPA), klasterisasi kesiapan digital, serta matriks strategi (SWOT, GAP, IFE, EFE, IE, TOWS, dan QSPM). Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam, yang kemudian ditelaah secara filosofis melalui dimensi ontologi, epistemologi, dan aksiologi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas sekolah berada pada tahap “cukup siap” hingga “siap digital”, namun masih terdapat disparitas kesiapan antara sekolah dan kelompok jabatan. Klasterisasi mengidentifikasi tiga kelompok kesiapan sekolah siap digital, sekolah transisi, dan sekolah yang membutuhkan pendampingan intensif. Strategi PT Kunci selama ini efektif pada aspek integrasi platform, pelatihan berjenjang, dan dukungan kebijakan, namun masih perlu penguatan pada literasi digital SDM sekolah klien, pemerataan infrastruktur, serta pembentukan budaya kerja digital yang konsisten.

Analisis strategi menunjukkan bahwa tiga strategi Weakness-Opportunity (WO) menjadi prioritas utama, yaitu Akselerasi Literasi Digital Sekolah, *Roadmap Sekolah Digital Mandiri*, dan *Digital Motivation* dan *Reward System*. Hasil telaah filosofis memperkuat bahwa digitalisasi bukan sekadar transformasi teknis, tetapi juga membangun eksistensi institusi berbasis data (ontologi), memperkuat proses validasi pengetahuan kolaboratif (epistemologi), serta menegaskan nilai etika, transparansi, dan keadilan (aksiologi).

Rekomendasi utama bagi PT Kunci adalah mengimplementasikan pelatihan literasi digital berbasis klaster kesiapan sekolah, memfasilitasi penyusunan roadmap digital secara partisipatif, mengembangkan sistem insentif digital yang adil dan transparan, melakukan inovasi fitur adaptif berbasis kebutuhan pengguna, serta memperkuat ekosistem kolaborasi multipihak. Langkah-langkah ini diharapkan dapat memastikan keberlanjutan dan pemerataan mutu pendidikan digital di sekolah menengah.

Kata Kunci: Dimensi Filosofis Pendidikan, Manajemen Mutu Pendidikan, Platform Pendidikan, Klasterisasi Kesiapan Digital, PT Kunci Transformasi Digital, Strategi Pemasaran, Transformasi Digital.

SUMMARY

FRANS CILIA MAHDALENA. Strategies of PT Kunci Transformasi Digital in Marketing the Digitalization of Quality Management in Secondary Education. Supervised by YUDHA HERYAWAN ASNAWI and IRMAN HERMADI.

This study aims to analyze and formulate optimal strategies for implementing the digitalization of quality management in secondary education, highlighting the role of PT Kunci Transformasi Digital as a provider of digital education solutions. The research identifies the characteristics of digital readiness among PT Kunci's client schools in West Java, examines the strategies that have been implemented, and recommends adaptive strategic actions based on school readiness cluster analysis.

The study employed both quantitative and qualitative approaches. Quantitative data were obtained through a questionnaire survey of 66 respondents (principals, teachers, and education staff) from secondary schools using PT Kunci's digital platform. The data were analyzed using descriptive statistics, *Importance-Performance Analysis* (IPA), digital readiness clustering, and strategic matrices (SWOT, GAP, IFE, EFE, IE, TOWS, and QSPM). Qualitative data were collected through in-depth interviews, which were then examined philosophically through the dimensions of ontology, epistemology, and axiology.

The findings indicate that most schools are in the "moderately ready" to "digitally ready" stages, although disparities remain between schools and job categories. The clustering analysis identified three readiness groups: digitally ready schools, transitional schools, and schools requiring intensive assistance. PT Kunci's current strategies have been effective in platform integration, tiered training, and policy support. However, there is a need for improvement in school clients' digital literacy, equitable ICT infrastructure, and the consistent development of a digital work culture.

The strategic analysis identified three Weakness-Opportunity (WO) strategies as top priorities Accelerating School Digital Literacy, Roadmap for Independent Digital Schools, and Digital Motivation and Reward System. The philosophical analysis reinforces that digitalization is not merely a technical transformation but also involves building institutional existence based on data (ontology), strengthening collaborative knowledge validation processes (epistemology), and upholding ethical values, transparency, and digital equity (axiology).

Key recommendations for PT Kunci include implementing digital literacy training tailored to school readiness clusters, facilitating the participatory development of school digital roadmaps, creating fair and transparent digital incentive systems, innovating adaptive platform features based on user needs, and strengthening multi-stakeholder collaboration ecosystems. These actions are expected to ensure the sustainability and equity of digital quality management in secondary education.

Keywords: Digital Transformation, Digital Readiness Clustering, Education Quality Management, Marketing Strategy, Education Platform, Philosophical Dimensions of Education, PT Kunci Transformasi Digital.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI PT KUNCI TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MEMASARKAN DIGITALISASI MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN SEKOLAH MENENGAH

FRANS CILIA MAHDALENA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Sufrin Hannan , M.M.
2. Dr. Asaduddin Abdullah B.Sc., M.Sc.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Tesis : Strategi PT Kunci Transformasi Digital dalam Memasarkan Digitalisasi Manajemen Mutu Pendidikan Sekolah Menengah
Nama : Frans Cilia Mahdalena
NIM : K1501232169

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Yudha Heryawan Asnawi, MM.



Pembimbing 2:
Irman Hermadi, S.Kom., M.S., Ph.D.

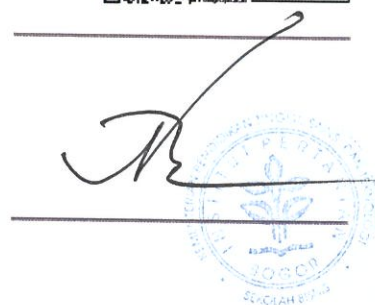


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, MSc.
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian: 7 Agustus 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah subhanahu wa ta'ala atas segala rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini mengangkat tema transformasi digital pendidikan, dengan judul “Strategi PT Kunci Transformasi Digital dalam Memasarkan Digitalisasi Manajemen Mutu Pendidikan Sekolah Menengah”. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Desember 2024 hingga Juni 2025, dengan harapan dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan mutu pendidikan di Indonesia melalui implementasi solusi digital.

Penulis menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada berbagai pihak yang telah mendukung penyusunan tesis ini. Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada pembimbing utama, Dr. Yudha Heryawan Asnawi, MM., dan pembimbing pendamping, Irman Hermadi, S.Kom., M.S., Ph.D., atas bimbingan, arahan, dan motivasi yang sangat berarti selama proses penelitian dan penulisan tesis. Penghargaan juga penulis sampaikan kepada Dr. Nur Hasanah, S.Kom, M.Eng., selaku moderator seminar proposal, serta Dr. Ir. Rr. Heny Kuswanti Suwarsinah, M.Ec., selaku penguji seminar hasil, yang telah memberikan banyak masukan dan saran konstruktif. Ucapan terima kasih juga kepada Dr. Ir. Sufrin Hannan, M.M. dan Dr. Asaduddin Abdullah B.Sc., M.Sc., selaku penguji luar komisi, atas saran berharga dalam sidang akhir.

Penulis sangat menghargai kerjasama dan dukungan dari manajemen PT Kunci Transformasi Digital, para kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan di sekolah menengah klien PT Kunci yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini. Terima kasih atas waktu, data, dan wawasan yang telah diberikan sehingga proses penelitian dapat berjalan lancar dan menghasilkan temuan yang bermanfaat. Tanpa kontribusi dari seluruh responden, penelitian ini tidak dapat terlaksana dengan baik.

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada keluarga tercinta, atas doa, dukungan, dan kasih sayang yang tak ternilai sepanjang perjalanan pendidikan dan penyusunan tesis ini. Semangat dan motivasi yang diberikan keluarga menjadi kekuatan utama penulis dalam menyelesaikan studi ini.

Tak lupa, penulis menyampaikan terima kasih kepada rekan-rekan seperjuangan di Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis, IPB University, atas dukungan moral dan kebersamaan yang telah terjalin selama masa studi. Terima kasih juga kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dorongan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, praktik manajemen pendidikan, serta menjadi inspirasi bagi para pemangku kepentingan pendidikan dan pelaku transformasi digital di Indonesia. Penulis menyadari bahwa karya ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang.

Bogor, Agustus 2025

Frans Cilia Mahdalena

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	7
1.4 Manfaat	7
1.5 Ruang Lingkup	7
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Konsep Transformasi Digital	9
2.2 Tantangan dan Solusi Kesiapan Digital Sekolah	14
2.3 Sinergi Transformasi Digital Pendidikan dan Keberlanjutan Bisnis Perusahaan	17
2.4 Penelitian Terapan dan Eksplanatori dalam Transformasi Digital Pendidikan	20
2.5 Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dalam Digitalisasi Pendidikan	22
2.6 Strategi Praktis Transformasi Digital untuk Mendukung Manajemen Mutu Pendidikan	24
2.7 Telaah Filosofis terhadap Digitalisasi Manajemen Pendidikan	26
2.8 Kerangka Pemikiran	27
III METODE	30
3.1 Desain, Lokasi, dan Waktu Penelitian	30
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Penarikan Sampel	30
3.3 Jenis dan Teknik Pengambilan Data	31
3.4 Teknik Pengumpulan Data dan Informasi	33
3.5 Analisis Kualitatif Filosofis	33
3.6 Analisis Data	34
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1 Profil PT Kunci Transformasi Digital	40
4.2 Gambaran Umum Responden	41
4.3 Analisis Data Kuantitatif	47
4.4 Analisis Strategis Implementasi Digitalisasi	53
V SIMPULAN DAN SARAN	75
5.1 Simpulan	75
5.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN	86
RIWAYAT HIDUP	111



DAFTAR TABEL

1	Hasil studi literatur konsep transformasi digital	9
2	Hasil studi literatur tantangan dan solusi kesiapan digital Sekolah	16
3	Hasil studi literatur meningkatkan profit perusahaan dan meningkatkan transformasi digital di Sekolah	17
4	Hasil studi literatur penelitian terapan dan eksplanatori dalam transformasi digital pendidikan	21
5	Hasil studi literatur pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam digitalisasi pendidikan	22
6	Hasil studi literatur strategi praktis transformasi digital untuk mendukung manajemen mutu pendidikan	25
7	Jenis dan sumber data	31
8	Daftar key person	32
9	Distribusi jabatan responden	42
10	Distribusi masa kerja responden	42
11	Rata-rata kesiapan digital responden	43
12	Statistik deskriptif elemen digitalisasi	48
13	Skor IPA indikator digitalisasi	48
14	Hasil klasterisasi kesiapan digital sekolah	51
15	Ringkasan kutipan filosofis implementasi digitalisasi	54
16	SWOT implementasi digitalisasi	55
17	Aspek dan indikator penilaian GAP	58
18	Rata-rata nilai GAP per aspek digitalisasi manajemen mutu	59
19	GAP analysis implementasi digitalisasi	59
20	IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix	61
21	EFE (External Factor Evaluation) Matrix	63
22	Matrix implementasi strategi digitalisasi PT Kunci	65
23	TOWS matrix implementasi digitalisasi PT Kunci	66
24	Hasil perhitungan QSPM PT Kunci Transformasi Digital	72
25	Roadmap strategi implementasi digitalisasi PT Kunci	73

@Hak cipta milik IPB University



DAFTAR GAMBAR

1	Tingkat implementasi fitur dan layanan aplikasi kunci	4
2	Tren tingkat penguasaan variabel TPACK guru bahasa Jawa	5
3	Kerangka pemikiran	28
4	Grafik distribusi jabatan responden	42
5	Grafik distribusi masa kerja responden	43
6	Grafik batang rata-rata kesiapan digital individu dan sekolah	44
7	Grafik kesiapan digital kepala sekolah	45
8	Grafik kesiapan digital guru	46
9	Grafik kesiapan digital tenaga kependidikan	47
10	Matriks Importance-Performance Analysis (IPA)	49
11	Grafik batang sebaran sekolah per klaster	52
12	Dendrogram kesiapan digital sekolah	53
13	Grafik radar SWOT Scoring PT Kunci	56

DAFTAR LAMPIRAN

1	Deskripsi kuesioner dan informed consent	87
2	Kuesioner Penelitian	88
3	Pertanyaan Wawancara dengan Manajemen Sekolah Klien PT Kunci	98
4	Pertanyaan Wawancara dengan Manajemen PT Kunci Transformasi Digital	100
5	Kuesioner Penilaian Faktor SWOT Digitalisasi Manajemen Mutu Sekolah	102
6	Kuesioner Analisis GAP Implementasi Digitalisasi Manajemen Mutu Sekolah	104
7	Kuesioner IFE dan EFE	106
8	Kuesioner QSPM	109