

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam usaha memahami makna konseptual secara utuh dari kepemimpinan digital dan daya saing, maka bab ini memaparkan secara teoretis konsep karakteristik kepemimpinan digital dan daya saing pada lembaga pendidikan dasar Islam.

A. Kepemimpinan Digital

1. Definisi Kepemimpinan Digital

Memformulasikan konsep kepemimpinan digital secara definisi bukanlah persoalan yang mudah. Hal ini karena para ahli memberikan pemaknaan atas kepemimpinan digital dengan berbagai pemahaman. Kepemimpinan merupakan seni yang dimiliki oleh seseorang untuk bisa memengaruhi orang lain dengan melakukan aktivitas komunikasi di dalam mewujudkan cita-cita tertentu yang telah ditetapkan.¹

Zakub menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu perkara yang berkaitan dengan aktivitas stimulasi, menggerakkan, mengarahkan, mengoordinasi berbagai potensi dan motivasi individu yang memiliki keterkaitan dalam organisasi.²

Kepemimpinan juga dimaknai sebagai aktivitas untuk memberikan pengaruh dan mengarahkan seluruh individu dalam melaksanakan pekerjaan

¹ Edwin. A. Fleishman, *Twenty Years of consideration and Scruature, in Current Devwloments in the Study of Leadership*, ed Edwin A. Flesiman dan James G. Hunt (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1973), 3.

² Hamzah Zakub, *Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan*, (Bandung, CV. Diponegoro), 25.

sesuai dengan beban tanggung jawab yang telah diberikan.³ Kepemimpinan sebagai komponen utama bagi seorang pimpinan. Hal ini karena seorang pimpinan harus memiliki kemampuan dalam hal pengorganisasian kelompoknya agar mau dan mampu menggapai cita-cita yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan penugasan anggota dalam rangka mencapai tujuan organisasi.⁴

Kepemimpinan secara teoretis konseptual didasarkan pada beberapa definisi di atas mengerucut pada suatu pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas estetis dalam mengelola individu dan masyarakat yang terdapat di dalam organisasi untuk mau dan mampu bergerak bersama-sama. Selain itu dapat membangkitkan motivasi dan komitmen yang tinggi kepada mereka dalam merealisasikan tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Posisi kepemimpinan secara umum, apabila dikoneksikan dengan kepemimpinan pendidikan, dapat dimaknai sebagai suatu kompetensi yang dimiliki individu untuk memengaruhi dan mendorong individu-individu dalam lingkup meengerakkan pelaksanaan pendidikan demi capai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pemimpin memiliki kekuasaan penuh untuk bertanggung jawab dalam menjalankan kepemimpinannya untuk memengaruhi dan menggerakkan seluruh anggota.

Pemimpin harus memberikan arahan yang detail, jelas dan mudah diterima anggota. Sebelum anggota diperintahkan untuk menjalankan tugas

³ A. Mintorogo, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Yogyakarta: STIA LAN Prees, 1997), 2.

⁴ Clara Rosa Pudjiyogyanti, *Pengantar Ilmu Manajemen* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1991), 143.

yang diberikan kepada anggota. Hal ini agar anggota memahami dan melaksanakan tugas sesuai dengan acuan yang ditetapkan dan dapat memperoleh hasil capaian sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin dan kepemimpinan menduduki posisi yang sangat menentukan bagi keberlangsungan roda organisasi. Praktik kepemimpinan yang berlangsung dalam organisasi tidak terlepas dari adanya sosok pemimpin. Pemimpin menurut Drukcer ditujukan pada seseorang dengan kemampuan untuk menciptakan *make things happen*. Seorang pemimpin merupakan sosok yang mampu membuat sesuatu menjadi sesuatu itu sendiri. Pemimpin harus mampu membuat organisasinya memiliki jati diri organisasi itu sendiri.⁵

Beberapa paparan teoretis tersebut memperlihatkan adanya hubungan erat antara pemimpin dengan kepemimpinan. Pemimpin merupakan personifikasi dari sosok individu manusianya. Sedangkan, kepemimpinan merupakan sifat yang melekat terhadap individu tersebut sebagai seorang pemimpin”.⁶ Rauch mengungkapkan, bahwa kepemimpinan merupakan proses pemberian pengaruh terhadap berbagai aktivitas kelompok secara terorganisasi untuk mencapai sasaran.⁷

Sedangkan, kepemimpinan digital didefinisikan sebagai seni di dalam membangun arahan, memengaruhi orang lain, dan memulai perubahan yang berkelanjutan melalui akses informasi, dan membangun hubungan untuk

⁵Drucker,P.F., *The Efective Executive*, (New York: Harper & Row,1966), 495.

⁶Djokosantoso Moeljono, *13 Konsep Beyond Leadership*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo,2012), 39-40.

⁷Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi; terj. Budi Supriyanto*, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 4.

mengantisipasi perubahan penting bagi keberhasilan madrasah di masa depan. Untuk itu, diperlukan suatu kombinasi yang dinamis dari *mindset*, perilaku, dan *skil* yang dimanfaatkan sebagai sarana melakukan perubahan atau untuk membangun peningkatan budaya organisasi berdasarkan pada pemanfaatan teknologi.⁸

Kepemimpinan digital merupakan pola pikir strategis dan serangkaian perilaku dengan memanfaatkan sumber daya untuk menciptakan budaya madrasah yang bermakna, transparan, dan menarik. Usaha tersebut memperhitungkan perubahan-perubahan aktual seperti tersebarnya konektivitas di mana-mana, teknologi *open-source*, perangkat bergerak, dan personalisasi.

Teknologi menjadi bagian mendasar di dalam pendidikan. Cara yang digunakan dalam mengelola madrasah sudah berubah dari gaya kepemimpinan tradisional menjadi kepemimpinan digital. Perkembangan dan melimpahnya ketersediaan sarana teknologi digital yang semakin meningkat pesat, harus dibarengi dengan upaya untuk melakukan pengintegrasian dengan dunia pendidikan. Pengintegrasian tersebut dimaksudkan agar teknologi dapat memberikan dampak positif bagi pencapaian tujuan penyelenggaraan pendidikan.

Pemimpin di era teknologi digital memiliki beban dan tanggung jawab besar untuk mampu beradaptasi dengan revolusi global yang sedang terjadi. Pemimpin di era teknologi digital harus memahami bahwa keberadaan

⁸ Sheninger, *'Pillars of Digital Leadership' ...4.*

teknologi, tidak hanya berfungsi sebagai sesuatu yang memiliki nilai guna semata, tetapi juga untuk dijadikan sebagai kekuatan revolusi itu sendiri. Pemimpin yang tidak mempertimbangkan kemampuan dalam konteks digital atau yang tidak mengerti cara memanfaatkannya akan sangat dirugikan dan pada dasarnya akan tertinggal.⁹

Keterampilan paling penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin digital adalah visi transformatif, berorientasi ke depan dan memiliki pengetahuan yang cukup baik tentang teknologi.¹⁰ Transformasi digital dimulai dengan visi digital yang ditransformasikan kepada seluruh *stakeholder* untuk memperoleh dukungan.¹¹

Seorang pemimpin yang memiliki orientasi masa depan lebih banyak berperan seperti seorang manajer komunitas dari pada seorang yang otoriter. Kombinasi yang seimbang antara karakteristik universal dan sifat-sifat kepemimpinan digital memiliki potensi untuk membimbing seorang pemimpin melalui transformasi secara bertahap tahun demi tahun dengan optimisme dan idealisme.¹²

⁹ Bennis, W., *Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity*, MIS Quarterly, 37(2) (2013), 635–637.

¹⁰ Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N., *Aligning The Organization For Its Digital Future*. MITSloan Management Review and Deloitte University Press.

¹¹ Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing digital technology: A new strategic imperative*, MIT Sloan Management Review. Retrieved from https://back.www.dk.capgemini.com/resource-file_access/resource/pdf/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf, 4.

¹² C Sahyaja and K S Sekhara Rao, 'New Leadership in the Digital Era-a Conceptual Study on Emotional Dimensions in Relation with Intellectual Dimensions', *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9.1 (2018), 738–47 <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85041665439&partnerID=40&md5=0ccbdd7033b3218aac93cca3b36a492>>.

Kepemimpinan digital dituntut memiliki kemampuan untuk memperhitungkan perubahan terbaru seperti munculnya konektivitas, teknologi *open-source*, perangkat seluler, dan personalisasi. Hal tersebut merupakan realitas perubahan yang sangat radikal dan telah berjalan di lembaga pendidikan seiring dengan perubahan dan perkembangan teknologi di tengah-tengah masyarakat.

Penggunaan teknologi yang awalnya bersifat personal, pada akhirnya berkembang menjadi sesuatu yang sistemis bagi setiap segi kepemimpinan. Sebagaimana yang diuraikan oleh El Sawy bahwa kepemimpinan digital merupakan usaha untuk melakukan tindakan yang benar dan dalam rangka melakukan digitalisasi. Hal ini agar dapat memberikan keberhasilan secara strategis bagi organisasi serta ekosistem bisnis yang lebih besar.

Dengan demikian, kepemimpinan digital menyiratkan makna bahwa seorang pemimpin memfokuskan aktivitasnya pada konteks digital pada saat membangun strategi dan model bisnis, teknologi informasi, bakat, peluang, dan kemampuan digital lainnya yang relevan sebagai sumber di dalam menciptakan nilai khas bagi organisasi.¹³

Kepemimpinan digital adalah kepemimpinan yang memiliki kemungkinan dalam mendukung eksplorasi berkelanjutan dalam suatu organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan yang menggunakan digitalisasi tingkat lanjut. Upaya digitalisasi dimulai dengan fokus pada

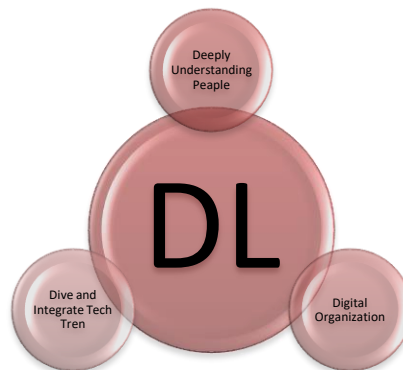
¹³ El Sawy, O. A., Amsinck, Kræmmergaard, P., & Vinther, A. L., *How lego built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership*, (MIS Quarterly Executive, 2016), 141-166.

penciptaan nilai bagi pelanggan (*customer centric*) menggunakan layanan digital.

2. Komponen Kepemimpinan Digital.

Pemimpin digital yang dapat berkembang dan mampu menjalankan tugas kepemimpinannya secara optimal, maka terdapat 3 komponen utama bagi kepemimpinan digital yakni: a) memahami orang lain dengan mendalam (*deeply understanding people*), b) organisasi digital (*digital organization*), c) mengendalikan dan mengintegrasikan tren teknologi (*drive and integrate tech tren*).

14



Gambar 2.1 Komponen Kepemimpinan Digital

a) *Deeply Understanding People*

Deeply Understanding People merupakan kemampuan yang

¹⁴ James Brett, *Evolving Digital Leadership: How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World*, (Australia: Forest Lodge, New South Wales, 2019), 72.

dimiliki seorang pemimpin untuk memahami masyarakat secara mendalam. Pemimpin di era digital selayaknya memiliki kemampuan untuk memahami dan mengerti hal yang dapat menjadikan orang lain memiliki rasa takjub dan respek terhadap kepemimpinan yang ada. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengetahui cara masyarakat merasa lebih tertarik dalam membangun sebuah komunikasi sekaligus juga mengetahui hal-hal yang mampu menjadi stimulasi bagi masyarakat agar mau membangun komunikasi tersebut merupakan bagian dari *deeply understanding people*.

Kemampuan *deeply understanding people* tersebut menjadi sangat urgen dan strategis bagi kepemimpinan digital. Mengetahui cara orang bekerja dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang cara mereka menciptakan realitas internal yang sangat penting di dalam organisasi. Orang lain yang menjadi objek untuk dipahami pola kerja dan kinerjanya tidak hanya terbatas kepada anggota yang berada di internal organisasi kerjanya semata, tetapi lebih dari itu. Konteks *deeply understanding people* merupakan orang yang berada di internal organisasi dan orang yang berada di eksternal organisasi.

Tindakan tersebut dimaksudkan untuk membangun komunikasi yang intens dan sinergis kepada seluruh individu di dalam organisasi. Selain itu agar mampu mengoptimalkan seluruh potensinya di dalam mencapai tujuan organisasi dengan semangat kerja dan kinerja yang tinggi. Di samping itu membangun komunikasi dengan pihak eksternal

agar masyarakat memiliki ketertarikan dan kontribusi bagi organisasi. Hal ini dengan menaruh kepedulian dan ketertarikan terhadap produk organisasi.

Kemampuan *deeply understanding people* juga berfungsi untuk pengembangan dan peningkatan pangsa pasar sekaligus juga untuk menstimulasi calon konsumen baru bagi organisasi. Hal itu juga penting untuk membangun dan memperkuat komunikasi terhadap masyarakat luas sehingga mampu mendorong *beginning position* organisasi di tengah masyarakat agar tetap memiliki daya saing yang tinggi.

Pemimpin digital harus memahami secara mendalam berkaitan dengan dirinya sendiri, tim kerja yang berada di bawah naungan organisasinya, berbagai komponen yang terlibat sebagai pemangku kebijakan (*stakeholder*) dalam organisasi dan memahami cara konsumen yang menjadi pelanggan atas produk organisasinya.

Pemimpin yang memiliki kompetensi untuk memahami masyarakat secara mendalam, dia akan mudah untuk merespon berbagai situasi yang muncul di dalam organisasi dan mampu menentukan langkah yang strategis dan efektif-efisien dalam upaya meningkatkan kualitas kerja dan kinerja organisasi.

Seorang pemimpin digital haruslah memiliki paradigma berpikir bahwa dunia yang ada merupakan serangkaian proses yang terus menerus secara simultan mengalami perkembangan dan perubahan. Bahkan, paradigma berpikir pemimpin digital harus memiliki pemahaman bahwa

pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang terus menerus berevolusi menuju dan mencari berbagai tantangan baru dengan melakukan berbagai inovasi kreatif berbasis *research* untuk pengembangan organisasi.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa *deeply understanding people* adalah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengetahui dan memahami secara utuh dan mendalam orang-orang yang terlibat di dalam organisasinya, baik secara internal maupun eksternal.

Pemahaman pemimpin terhadap situasi dan kondisi yang ada di bawah kewenangannya menuntut adanya implementasi praktis dalam sebuah aksi nyata. Pemahaman kepala madrasah memiliki peranan yang sangat penting di dalam mengendalikan dan menggerakkan lembaga yang dipimpinnya. Pemahaman terhadap situasi dan kondisi yang ada dan berkembang di lembaga yang dipimpinnya akan sangat menentukan arah dan tujuan dari lembaga tersebut. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki pemahaman yang utuh dan komprehensif terhadap keberadaan lembaganya.

Secara konseptual, pemahaman dijelaskan sebagai kompetensi yang dimiliki oleh individu untuk dapat merumuskan, mendefinisikan kata yang sulit menjadi mudah sesuai dengan hasil pemikirannya sendiri. Pemahaman juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memberikan penafsiran, perkiraan, prediksi atas teori sehingga mampu memperhitungkan kemungkinan dampak, akibat, dan konsekuensi dari

sesuatu.¹⁵

Perilaku yang dimiliki oleh seseorang sebagai manifestasi dari kemampuan untuk menggali makna pengertian sebuah konsep dengan menggunakan tahapan sistematis, mulai dari proses penerjemahan, penafsiran, dan penyimpulan atas konsep yang ada melalui rangkaian kata atau simbol-simbol yang mampu memberikan gambaran konkret atas konsep tersebut.¹⁶

Pemahaman pemimpin dalam konteks kepemimpinan dapat diketahui dari cara seorang pemimpin melihat, membaca, menganalisis situasi dan kondisi yang ada di sekitarnya untuk bisa dijadikan sebuah rumusan kebijakan pimpinan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

Sebagaimana yang diuraikan oleh Locke bahwa ada 4 prinsip utama untuk bisa memimpin organisasi secara sukses. 1). Alasan dan sifat-sifat pemimpin (*motives dan traits*). 2). Pengetahuan, keahlian, dan kemampuan (*knowledge, skills, and ability*), 3). visi (*vision*) dan 4). implementasi dari visi.¹⁷

Pengetahuan pemimpin dengan didasarkan pada pemahaman yang mendalam untuk mengelola organisasi dapat dilihat dari kebijakan pemimpin tersebut dalam mengelola organisasi. Karena itu, kebijakan merupakan bentuk riil implementasi dari pemahaman yang dimiliki oleh

¹⁵ S Nasution, *Teknologi Pendidikan*, (Bandung: CV Jammars, 1999), 27.

¹⁶ Atwi Suparman, *Desain Instruksional Modern*, (Jakarta: Erlangga, 2012), 135.

¹⁷ Locke, et.al., *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Successfully*, (Lexington Books, New York, 1991).

pemimpin.

Kebijakan dalam pandangan Muhadjirdi dimaknai sebagai berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi masyarakat. Kebijakan secara substansi paling tidak di dalamnya memuat empat hal utama yaitu; (1) meningkatnya strata kehidupan masyarakat, (2) terciptanya keadilan melalui hukum, keadilan sosial, dan adanya kesempatan dan peluang yang sama dalam berkesempatan untuk berprestasi serta berkreasi secara individual, (3) adanya pemberian peluang untuk bisa berpartisipasi secara aktif di tengah masyarakat untuk terlibat di dalam mencermati perencanaan, keputusan, dan implementasi berbagai kebijakan yang ada, dan (4) menjamin upaya pengembangan secara berkelanjutan.¹⁸

Muatan pokok kebijakan pada hakikatnya mencakup tujuan, orientasi, prinsip fundamental, dan berbagai peraturan yang difungsikan sebagai pedoman organisasi. Kebijakan dalam pemahaman tersebut dapat dikatakan bahwa di dalam kebijakan memuat semua petunjuk yang digunakan sebagai acuan dasar untuk mengelola organisasi sebagai wujud aktualisasi kearifan pimpinan kepada bawahan atau masyarakat. Seorang pemimpin yang memiliki kearifan dapat membuat sebuah kebijakan yang bersifat fleksibel, kecuali berkaitan dengan aturan-aturan yang prinsip dan baku kepada orang lain.¹⁹

¹⁸ Noeng Muhadjir, *Ilmu pendidikan dan Perubahan Sosial. Teori Pendidikan Pelaku Sosial Kreatif*, (Yogyakarta : Raka Sarasin, th.2000), 15.

¹⁹ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 183-184.

Kebijakan secara fungsional diartikan dalam makna suatu ketetapan tunggal atau kelompok, ketetapan yang bersifat eksplisit atau implisit untuk dapat menetapkan arahan sebagai alat pemandu dalam menetapkan keputusan di masa datang, mempercepat atau memperlambat dalam bertindak.

Penyusunan kebijakan menjadi langkah awal yang utama dalam siklus penyusunan perencanaan. Perencana harus memperhatikan secara serius berbagai dinamika perumusan kebijakan sebelum dilakukan proses perancangan prosedur implementasi dan evaluasi.²⁰ Kebijakan di dalamnya tidak hanya memuat tentang aturan sistem operasional organisasi semata, tetapi di dalamnya juga memuat tentang aturan-aturan tentang fungsi definitif di antara masing-masing sistem (strategis).

Untuk merealisasikan dan mengimplementasikan kebijakan pendidikan di madrasah dibutuhkan penggunaan berbagai varian model kebijakan pendidikan. Hal ini agar cita-cita yang akan dicapai dapat terealisasi dengan efektif dan efisien. Model kebijakan yang dapat diimplementasikan untuk penyelenggaraan pendidikan di madrasah antara lain sebagai berikut.

1) Model Normatif

Model normatif merupakan upaya untuk melakukan penetapan dan proses pengambilan keputusan sebagai kebijakan melalui penggunaan model normatif. Model normatif dilaksanakan dalam

²⁰ Wadi D. Haddad, *Education Policy-Planning Process: An Applied Framework*, (Paris; UNESCO: International Institute for Educational Planning, 1995), 18.

bentuk usaha penetapan sebuah kebijakan dengan menggunakan tahapan pengidentifikasian pada hal yang terbaik dilaksanakan oleh seorang kepala madrasah atau pemimpin. Setelah melakukan pengidentifikasian, selanjutnya adalah menyusun panduan sebagai pedoman yang berisikan tentang mekanisme pemimpin dalam menetapkan keputusan.²¹

Tujuan proses analisis dan penetapan kebijakan yang dilakukan dalam model normatif adalah untuk membantu seorang pemimpin /pemangku kebijakan dalam konteks pemberian ide dan gagasan yang dihasilkan dari proses berpikir secara mendalam dan komprehensif agar pemimpin/pengambil kebijakan mampu memberikasn solusi atas problematika yang dihadapi oleh madrasah.²²

2) Model Verbal

Model verbal (*verbal models*) dalam proses pengambilan kebijakan dipahami sebagai proses penetapan kebijakan pada sebuah organisasi/lembaga melalui bentuk pengekspresian sebuah kebijakan dalam bentuk bahasa sehari hari. Artinya bahwa model verbal ini tidak dilakukan dengan bentuk bahasa logika simbolis atau matematis. Pemimpin di dalam menjalankan proses pengambilan kebijakan dengan menggunakan model verbal berlandaskan pada penilaian nalar kritis dan logis untuk menyusun prediksi dan memberikan

²¹ W. N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003).

²² Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepeimpinan Pendidikan Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, (Cet.I ; Bandung : Alfabeta: 2008), 168.

rekomendasi.²³ Penilaian nalar kritis dan logis inilah yang pada akhirnya menghasilkan argumen kebijakan.

b) Digital Organization

Digital organization dimaknai sebagai kekuatan digital, kemampuan dinamis, dan kemampuan untuk mengkaitkan antara sumber daya manusia dan modal di tengah berlangsungnya perubahan teknologi dan pasar yang sangat cepat. Esensi dari organisasi digital adalah kemampuan untuk menjalin dan mengintegrasikan praktik digital dan tenaga manusia untuk terus menciptakan nilai. Pendayagunaan digital (*digital dexterity*) didorong oleh proses pembelajaran yang kolaboratif dan penerapan pengambilan keputusan berbasis data, kualitas keterampilan digital, dan kualitas keterlibatan tenaga kerja yang tinggi.²⁴

Digital organization merupakan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin digital untuk membangun organisasi digital di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan akan mampu menciptakan dan menumbuhkan organisasi dengan menggunakan digital di seluruh lini organisasi.

Kemampuan digital pada hakikatnya merupakan sarana untuk meningkatkan efisiensi operasional. Hal itu sangat dipengaruhi oleh keterampilan digital dan operasi digitalisasi masing-masing komponen yang terlibat dalam organisasi.

Organisasi digital tidak hanya menyediakan produk dan layanan

²³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan*106.

²⁴ Deborah Soule et.al, *Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity*, MIT Center for Digital Business Working Paper #301 , January 5, 2016, 16.

digital, tetapi juga upaya untuk memaksimalkan penggunaan teknologi digital yang ada di semua unit komponen organisasi, termasuk di dalamnya meliputi pemasaran, penjualan, hubungan pelanggan, keuangan, dan operasional. Suatu organisasi yang tidak mendayagunakan teknologi digital akan berakibat pada tersingkirnya organisasi tersebut dari persaingan yang ada.²⁵

Pengorganisasian secara digital berarti adanya kolaborasi dengan lebih banyak entitas dan lebih sedikit ketergantungan pada hierarki untuk kontrol dan koordinasi. Hal ini juga memerlukan pemberdayaan karyawan, mitra, dan pelanggan yang menggunakan alat digital untuk *co-creation*, *co-production* produk dan layanan serta menyediakan platform digital untuk kolaborasi yang terorganisir secara mandiri.²⁶

Pilar dasar pertama organisasi digital adalah pola pikir "*digital-first*" yaitu sikap naluriah, positif, dan proaktif terhadap keserbamungkinan digital. Beberapa organisasi dijumpai, anggota organisasinya cenderung mengeksplorasi solusi digital sebelum solusi manual, mencari peluang dengan menggunakan teknologi untuk mendapatkan keuntungan, dan mencari data secara sistematis.

Anggota organisasi pada umumnya banyak yang memanfaatkan teknologi terlebih dahulu dan berpikir tentang solusi teknis akan cenderung untuk menerima asumsi menggunakan solusi digital. Anggota

²⁵ James Brett, *Evolving Digital Leadership: How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World*, (Australia: Forest Lodge, New South Wales, 2019), 73.

²⁶ Snow et al, *Designing The Digital Organization*, *Journal of Organization Design* (2017) 6:7 DOI 10.1186/s41469-017-0017-y, 5.

organisasi dengan pola pikir digital yang kuat percaya bahwa tujuan organisasi mereka akan dapat dicapai. Mereka memahami berbagai peluang dan risiko yang akan didapatkan dari pelibatan teknologi digital.²⁷

Pilar berikutnya adalah serangkaian praktik era digital (*digital-age practices*) dalam aktivitas organisasi, dengan memposisikan organisasi sebagai sarana belajar dan beradaptasi dengan digital secara cepat. Organisasi melaksanakan operasional kegiatan dengan menggunakan data digital untuk mendokumentasikan, mengontrol, memantau, dan mengotomatisasi proses internal secara lebih tepat. Organisasi menjalankan praktik pengambilan keputusan berdasarkan data secara konsisten serta menggunakan data dan analisis sistematis untuk membuat keputusan.

Praktik digital berikutnya adalah pembelajaran kolaboratif (*collaborative learning*) yang berbagai informasi dapat diperoleh secara mudah di seluruh tempat, berbagai disiplin ilmu, dan tidak ada batasan status untuk menyelesaikan masalah organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh setiap bagian organisasi akan bergerak dengan cepat menuju bagian lain organisasi. Pemimpin organisasi dituntut mampu menggunakan teknologi dengan baik dalam mengamati transformasi digitalnya, menciptakan kesadaran langsung, dan membangun keselarasan antara tujuan dan prosedur secara berkelanjutan.

²⁷ Deborah Soule et.al, *Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity*, MIT Center for Digital Business Working Paper #301 , January 5, 2016, 2

Praktik digital tersebut saling mendukung dan memperkuat antara anggota organisasi satu dengan yang lain. Praktik pembelajaran kolaboratif didasarkan pada *system operasional digital* dan pengambilan keputusan berbasiskan pada data.²⁸

Pilar dasar ketiga adalah berkaitan dengan tenaga kerja digital siap pakai (*digital ready workforce*). Organisasi digital memandang bahwa tenaga kerja secara umum, mitra, pelanggan, karyawan, dan pekerja organisasi lainnya, sebagai sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi era digital yang sukses, dalam menjalankan pekerjaan yang bersifat rutinitas didesain secara otomatis. Dengan demikian, pemimpin organisasi akan berfokus pada pencarian tenaga karyawan yang memiliki keterampilan khusus di luar pekerjaan yang tidak dapat diotomatisasi. Pemimpin menghargai dan mempercayai tenaga kerja mereka. Selaian itu, pemimpin memberi keleluasaan untuk bertindak secara efektif dengan sumber daya digital yang tersedia sangat luas.²⁹

Pilar yang keempat yaitu sumber daya digital (*digital resources*). Akses yang luas terhadap alat komunikasi dan adanya koordinasi digital dengan memfasilitasi pembelajaran kolaboratif melampaui batas internal dan eksternal. Dengan adanya data operasional terintegrasi memungkinkan karyawan untuk secara aktif memantau, mengukur, dan meningkatkan operasi.

²⁸ *Ibid...*,2

²⁹ *Ibid...*,3

Paparan di atas memberikan titik simpulan bahwa yang dimaksud dengan *digital organization* adalah proses pengorganisasian perusahaan/organisasi dengan langkah melakukan kolaborasi antara sumber daya (manusia dan nonmanusia) dengan teknologi digital serta mengurangi hierarki struktural untuk kontrol dan koordinasi.

c) *Drive and Integrate Tech Tren*

Komponen selanjutnya adalah kemampuan untuk mengendalikan dan mengintegrasikan tren teknologi yang sedang berkembang. Pemimpin dituntut untuk mampu mengidentifikasi tren teknologi dan secara strategis memasukkannya ke dalam strategi organisasi. Pemimpin mampu memanfaatkan keterampilan yang dimiliki untuk memengaruhi orang lain dan memahami secara mendalam tentang organisasi.

Kepemimpinan digital pada prinsipnya harus memiliki kemampuan untuk menciptakan tren baru bagi orang lain, kemudian dari hal tersebut, pemimpin mampu untuk mengendalikan dan mengintegrasikan kemampuannya di dalam mengendalikan organisasi yang dipimpinnya.³⁰

Daya kreativitas seorang pemimpin dalam mengelola organisasi dan kemampuan menguasai perkembangan tren teknologi yang ada menjadi suatu kompetensi yang sangat penting untuk dikuasai. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk bisa membangkitkan daya kreatif anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok.

³⁰ James Brett, *Evolving Digital Leadership*.... 72-74

3. Kompetensi Kepemimpinan Digital

Kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin digital adalah sebagai berikut.³¹

- a) Kesadaran yang dimiliki oleh seorang pemimpin berkaitan dengan peralatan teknologi maupun sesuatu yang bersinggungan dengan teknologi.
- b) Kemampuan melakukan analisis terhadap konten digital dengan jalan melakukan pemilahan secara teliti dan akurat, sehingga tidak memunculkan adanya peluang terjadi salah informasi atau salah tafsir.
- c) Kesadaran diri tentang aktivitas *online* dan mampu untuk merefleksikan terhadap profil yang muncul di dunia digital (kesadaran diri).
- d) Memberikan penetapan batasan diri di dalam penggunaan virtual secara pribadi termasuk di dalamnya adalah kemampuan untuk mengatur waktu dan kesehatan dirinya secara keseluruhan (*kongruensi*).
- e) Menumbuhkembangkan profesional, strategis, dan orientasi peningkatan karier dengan jalan melakukan *branding* secara *online* (komitmen).
- f) Mengembangkan jaringan pembelajaran personal (kolaborasi).
- g) Pengintegrasian teknologi digital ke dalam penampilan kepemimpinan.
- h) Melakukan penyelesaian dan mediasi atas persoalan yang muncul dari *cyber*.

³¹ Josie Ahlquist, *Trending Now: Digital Leadership Education Using Social Media And The Social Change Model*, *Journal Of Leadership Studies*, Volume 8, Number 2, 2014 © 2014 University of Phoenix View this article online at wileyonlinelibrary.com • DOI:10.1002/jls.21332, 57-60

- i) Pengambilan keputusan digital yang bersifat strategis harus didasarkan pada positif, otentik, dan aktivitas yang konstruktif.
- j) Menggunakan media sosial untuk membentuk masyarakat yang baik.

4. Pilar Kepemimpinan Digital dalam Pendidikan³²

a) Komunikasi

Pemimpin di era teknologi industri dituntut mampu memberikan informasi kepada bawahan dalam situasi dan kondisi apa pun tanpa dibatasi ruang dan waktu. Hal ini dengan cara menggunakan berbagai sarana yang berbasis teknologi. Pola pemberian informasi secara berkesinambungan dan berkelanjutan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi tersebut. Jadi, lembaga tidak akan berada dalam kondisi statis, tetapi sebaliknya akan terjadi dinamika lembaga yang dinamis.

Pemimpin dan pemangku kebijakan akan terus dapat mengetahui perkembangan lembaga dan dapat memberikan dorongan serta kebijakan yang positif bagi keberlangsungan lembaga di masa depan. Hal ini melalui otomatisasi penggunaan media sosial. Media sosial bisa dimanfaatkan juga sebagai sarana membangun komunikasi secara cepat berkenaan dengan adanya informasi baru yang sangat penting dan membutuhkan kebijakan strategis.

b) Hubungan Masyarakat

Sosial media dijadikan sebagai salah satu sarana untuk memberikan informasi tentang profil organisasi. Hal ini merupakan aksi nyata yang harus dilakukan untuk bisa mengenalkan kepada masyarakat. Pemberian

³² Sheninger, *'Pillars of Digita....*, 1

informasi kepada masyarakat juga berfungsi sebagai wahana komunikasi yang dibangun antara organisasi dan masyarakat.

Pemimpin digital harus mampu menceritakan tentang organisasi yang dipimpinnya, sehingga masyarakat akan tahu dan memiliki informasi tentang organisasi tersebut. Selain itu, pemimpin juga dapat menceritakan tentang tujuan yang mau dicapai oleh organisasi yang dipimpinnya sekaligus juga menyampaikan kondisi *real* organisasinya sebagai bentuk transparansi kepada masyarakat.

c) Branding

Branding menjadi bagian yang tidak kalah pentingnya bagi pengembangan organisasi. Pemimpin dapat memanfaatkan alat media sosial untuk menciptakan citra positif organisasi dengan mengeksplorasi berbagai nilai dan budaya yang ada. Branding tersebut dapat , meningkatkan kebanggaan masyarakat dan membantu menarik atau mempertahankan pelanggan.

d) Keterlibatan Peserta Didik/Pembelajaran

Realitas pendidikan yang ada saat ini belum mampu untuk mengantarkan peserta didik dalam menyadari dan memahami hal yang mereka pelajari. Selain itu, mereka tidak mampu menerapkan ilmu yang mereka pelajari. Pemimpin memiliki tanggung jawab dalam memberikan kesadaran dan pengetahuan yang memadai bagi keberlangsungan hidup mereka. Di samping itu, membekali mereka keterampilan untuk menerapkan ilmu yang mereka dapatkan. Era digital membutuhkan

pemimpin yang mampu memahami berbagai perkembangan tren teknologi digital terkait dengan persoalan yang ada di dalam maupun luar madrasah.

Era digital juga mendorong siswa untuk memahami secara konseptual pengetahuan yang ada. Hal ini agar mereka benar-benar mampu memahami dan mengimplementasikan di dalam dunia nyata pada kehidupan sehari-hari.

Landasan pedagogis yang kuat, alat digital, dan media sosial akan memberikan peserta didik kesempatan yang sangat luas untuk mengambil lebih banyak dan menguasai pembelajaran mereka. Kerangka kerja yang ketat atau relevan merupakan alat yang dapat digunakan oleh guru untuk merencanakan pengalaman pembelajaran yang ketat dan relevan serta memanfaatkan alat digital secara efektif kepada siswa.

Memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada peserta didik untuk memilih alat digital yang mereka inginkan. Mereka diberikan kesempatan untuk membuat konstruksi pemahaman mereka. Selain itu, mereka diminta membuat karya. Lalu, mereka diminta untuk mempresentasikan hasil karya tersebut.

e) Mengembangkan Profesionalisme

Munculnya media sosial dapat membantu madrasah untuk tidak sekadar menjadi gudang informasi semata dan pemimpin tidak boleh lagi merasa seperti berada di pulau-pulau terpencil yang tidak memiliki dukungan dan umpan balik. Pemimpin dapat membentuk jaringan

pembelajaran pribadi mereka sendiri (*personal learning network*) untuk memenuhi beragam kebutuhan pembelajaran, memperoleh sumber daya, mengakses pengetahuan, menerima umpan balik, terhubung dengan para ahli di bidang pendidikan maupun praktisi, dan mendiskusikan strategi yang telah terbukti untuk meningkatkan pengajaran, pembelajaran, dan kepemimpinan.

f) Membayangkan kembali Ruang Belajar dan Lingkungan

Para pemimpin yang telah memahami pilar dan cara menggunakannya untuk memulai perubahan yang berkelanjutan, langkah selanjutnya adalah mulai mengubah ruang belajar dan lingkungan yang mendukung keahlian penting dan selaras dengan dunia nyata. Para pemimpin harus mulai membangun visi dan rencana strategis untuk menciptakan sebuah gedung madrasah yang didedikasikan untuk belajar di dunia yang lebih digital. Pemimpin harus mempunyai keterampilan dan pengetahuan tentang karakteristik dan dinamika yang mewujudkan ruang pembelajaran yang inovatif dengan lingkungan yang mendukung dalam pelaksanaannya.

g) Peluang

Penting bagi para pemimpin untuk secara konsisten mencari cara agar dapat meningkatkan program, sumber daya, dan pengembangan profesional yang ada. Pemimpin digital memanfaatkan koneksi yang dibuat melalui teknologi dan meningkatkan peluang untuk melakukan perbaikan di berbagai bidang budaya madrasah.

B. Daya Saing

1. Konseptualisasi Daya Saing

Daya saing secara konseptual pada mulanya digunakan oleh pakar bidang ekonomi pada suatu negara untuk meningkatkan daya saing produk dan komoditi negara tersebut. Hal ini agar produk dan komoditi yang dihasilkan oleh negara tersebut mampu berdaya saing di tingkat internasional.

Berbagai negara melakukan upah ekspor terhadap produk dan komoditi yang dihasilkan ke negara lain. Hal ini dengan melakukan upaya peningkatan kualitas produk dan komoditinya. Selain itu melakukan ekspor dengan cara menjual produk dan komoditinya secara lebih murah, sehingga banyak diminati oleh konsumen. Di sisi lain negara melakukan impor terhadap produk dan komoditi negara lain karena tidak mampu di produksi di dalam negeri. Akibatnya muncul persaingan antarnegara dalam hal peningkatan kualitas atau strategi penjualannya, sehingga mampu memenangkan persaingan di level internasional.

Daya saing sangat penting untuk eksistensi suatu negara, secara teoretis *World Economic Forum* (WEF) mendefinisikan daya saing sebagai kemampuan suatu negara dalam meningkatkan pertumbuhan tingkat perekonomian nasional yang tinggi dan memiliki tingkat berkelanjutan yang kuat.

Daya saing sebagai bentuk konsep perbandingan suatu perusahaan dalam hal kemampuan dan kinerja negara untuk bisa menjual dan memasok berbagai kebutuhan dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat atau pasar.

Negara dapat meningkatkan daya saing melalui akumulasi tingkat daya saing perusahaan yang ada di dalam negara tersebut.³³

Daya saing oleh menteri pendidikan nasional dijelaskan sebagai suatu kemampuan/kompetensi yang dimiliki oleh seseorang atau organisasi untuk memperlihatkan dampak yang lebih baik, lebih efektif, dan lebih bermakna. Kompetensi tersebut antara lain (1) kompetensi untuk memperkuat konsumen atau pangsa pasarnya, (2) kompetensi untuk bisa mengoneksikan antara lembaga/organisasi dengan lingkungan sekitar, (3) kompetensi untuk mendorong peningkatan kualitas kinerja secara berkesinambungan, (4) kompetensi untuk selalu berada pada posisi yang memberikan keuntungan bagi lembaga/organisasi.³⁴ Daya saing dengan kata lain dapat dipahami sebagai bentuk produktivitas dalam bentuk produk yang diperoleh dari hasil kerja. Secara spesifik daya saing nasional dalam pandangan *World Economic Forum* intinya berkaitan dengan masalah kompetensi perekonomian nasional dalam mewujudkan peningkatan tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan.³⁵

Kemampuan di dalam daya saing yang dimiliki oleh negara sangat dipengaruhi adanya keunggulan untuk bersaing suatu perusahaan. Hal ini karena kondisi tersebut yang tergantung pada tingkat kualitas sumber daya relatif yang dimiliki.

³³ Mudrajad Kuncoro. *Ekonomika Industri Indonesia: Menuju Negara Industri Baru 2030?**. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), 82.

³⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 tentang *Standar Proses*.

³⁵ Micel E. Porter. *Competitive Advantage. Edisi Bahasa Indonesia*. (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2001), edisi 4, 12-14.

Urgensi daya saing bagi suatu negara/organisasi menurut Porter sebab 3 hal berikut: (1) dapat memberikan motivasi yang tinggi bagi upaya peningkatan produktivitas dan peningkatan kompetensi mandiri, (2) bisa mendorong peningkatan kemampuan ekonomi secara lokal maupun global, (3) adanya keyakinan akan adanya mekanisme pasar yang mampu mewujudkan efisiensi.

2. Meningkatkan Daya Saing

Organisasi pada umumnya akan berupaya untuk membangun daya saing organisasinya dengan melandaskan pada tingkat kemampuan dasar yang dimiliki oleh organisasi/lembaga pendidikan. Hal tersebut merupakan sebuah keniscayaan dan kondisi realistis dilakukan oleh sebuah organisasi atau lembaga pendidikan untuk menghadapi sekaligus memenangkan persaingan di dunia pendidikan.

Organisasi atau lembaga pendidikan akan sangat sulit untuk mampu memiliki keunggulan pada semua bidang, karena tidak ada satu pun lembaga pendidikan yang memiliki kemampuan menjadi pemain tunggal atau monopoli. Semua lembaga pendidikan memerankan peran ganda, yaitu berperan sebagai pelaku dalam pasar pendidikan realitas demikian menuntut akan adanya lembaga pendidikan yang mampu bersaing dan memiliki berdaya saing tinggi agar dapat tetap survive di tengah gelombang persaingan yang ada.

Konsep daya saing dalam bingkai ekonomi dan manajemen memiliki fungsi yang sangat urgen untuk tetap bisa mempertahankan tingkat

keberlangsungan perusahaan. Daya saing yang timbul dalam perusahaan (*competitiveness of firms*) merupakan dampak yang timbul akibat dari kebutuhan untuk mampu bersaing di pasar global dengan menggunakan bermacam strategi. Untuk meningkatkan daya saing organisasi Porter menyusun kerangka untuk mengetahui besaran tingkat daya saing yang dimiliki oleh organisasi atau lembaga.³⁶

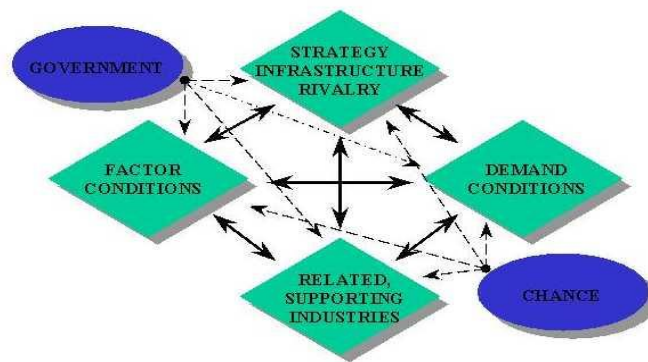
3. Model Peningkatan Daya Saing

Daya saing bagi suatu organisasi merupakan representasi kondisi organisasi dan sumber daya manusianya dalam mengelola dan memberdayakan berbagai kemampuan yang ada secara terpadu hingga mendapatkan hasil yang menguntungkan.³⁷ Dalam rangka meningkatkan daya saing lembaga pendidikan dasar, maka dapat merujuk pada teori Diamond Model yang dikembangkan oleh Porter pada tahun 1990.³⁸

³⁶ Chou, C., dan Chang, P. 2004, 'Core Competence and Competitive Strategy of the Taiwan Shipbuilding Industry: a Resource-Based Approach' *Maritim Policy Management*, April–June 2004 Vol. 31, NO. 2, 125–137.

³⁷ Zuhail. *Knowledge & Innovation Platform Kekuatan Daya Saing*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010), 4.

³⁸ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage Nations*, Harvard Business Review, 1990, 1-21.



Gambar 2.2 Diamond Model

Porter menawarkan sebuah model pengembangan daya saing nasional yaitu *diamond model*.³⁹ Maksud daya saing nasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan yang terlibat dalam sebuah aktivitas kegiatan untuk memperoleh nilai tambah pada suatu usaha tertentu di suatu negara serta untuk mempertahankan nilai tambah tersebut dalam jangka waktu yang lama.⁴⁰

Diamond model di dalamnya memuat beberapa faktor determinan yang sangat memengaruhi tingkat daya saing nasional (*national competitive advantage*). Faktor determinan dalam teori *diamond model* untuk peningkatan daya saing terdiri dari empat faktor yaitu: *factor conditions*, *demand*

³⁹ *ibid*....73.

⁴⁰ H Chang Moon, Alan M Rugman, Alain Verbeke, "The generalized double diamond approach to international competitiveness" In *Beyond The Diamond*. Published online: 09 Mar 2015; 97-114. Permanent link to this document: [https://doi.org/10.1016/S1064-4857\(95\)05005-1](https://doi.org/10.1016/S1064-4857(95)05005-1), 99.

*conditions, related and supporting industries, firm strategy, structure, and rivalry.*⁴¹

1. *Factor conditions*

Faktor determinan *Factor conditions* menjadi faktor input utama dan bersifat wajib, karena sangat dibutuhkan lembaga pendidikan untuk bersaing di tengah masyarakat. Factor condition secara umum digolongkan dalam lima kategori sumber daya: manusia, fisik, pengetahuan, modal, dan infrastruktur.⁴² Hal ini berkaitan dengan kemampuan lembaga pendidikan untuk senantiasa mempunyai tingkat daya saing tinggi.

Lembaga pendidikan tidak boleh mengabaikan peran penting faktor input tersebut.⁴³ Selain faktor sumber dasar (*basic*) tersebut, lembaga pendidikan akan memiliki daya saing yang lebih tinggi lagi apabila mampu memenuhi faktor lanjutan (*advance*) yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan. Faktor lanjutan di antaranya yaitu sumber daya atau tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Keunggulan penguasaan teknologi serta penguasaan terhadap bidang garapan masing-masing.⁴⁴

Faktor kondisi pada prinsipnya berorientasi pada faktor-faktor proses pengelolaan produk sesuai dengan yang dibutuhkan untuk membangun

⁴¹ Porter, *The Competitive Advantage of Nations*...78.

⁴² Priya Jhamb, *An Application of Porter's Diamond Framework: A Case of Sports Goods Cluster at Jalandhar*, Pacific Business Review International Volume 8, Issue 8, February 2016, 142.

⁴³ Riku Karkkainen, *Clustering and international competitiveness of information technology industry in the Saint Petersburg Area*. (Lappeenranta Unoversity of Technology, Leech, 2008), 22.

⁴⁴ Vangelis Tsiligiris, (2018) "An adapted Porter Diamond Model for the evaluation of transnational education host countries", *International Journal of Educational Management*, Vol. 32 Issue: 2, pp.210-226, <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0076> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0076>, 2012.

kemampuan bersaing dalam lingkup industri tertentu. Porter memformulasikan pembagian faktor *endowmen* (penyokong) menjadi beberapa kelompok sumber daya yaitu sumber daya manusia, fisik, pengetahuan, modal, dan infrastruktur.

Faktor dasar didapatkan secara pasif (diwariskan), seperti iklim, keterampilan pekerja yang masih rendah dan kurang menguasai secara maksimal. Sedangkan, faktor lanjutan mencakup kondisi yang diciptakan suatu organisasi, seperti tenaga yang berpendidikan tinggi, memiliki keterampilan lebih.

Keunggulan kompetitif yang didasarkan pada faktor-faktor dasar atau umum merupakan kondisi yang tidak canggih dan sering berubah atau hilang. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan faktor-faktor lanjutan atau khusus untuk menciptakan bentuk-bentuk keunggulan kompetitif yang lebih canggih.

Faktor-faktor lanjutan atau khusus dapat dibuat melalui mekanisme penciptaan faktor seperti pengadaan pelatihan, bimbingan teknis, dan tugas belajar. Lembaga pendidikan yang berhasil adalah lembaga pendidikan yang memiliki kemampuan untuk menciptakan dan meningkatkan faktor-faktor yang diperlukan. Standar faktor lanjutan akan selalu meningkat seiring dengan peningkatan kondisi pengetahuan, sains, dan intensitas praktik yang meningkat.⁴⁵

⁴⁵ Byoungho Jin, Hwy-Chang Moon, (2006) "The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry: Michael Porter and beyond", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 10 Issue: 2, pp.195-208, <https://doi.org/10.1108/13612020610667504>, 197.

Faktor kondisi berkontribusi pada produktivitas lembaga pendidikan. Hal ini berfungsi sebagai penentu utama tingkat kemakmuran organisasi dapat bertahan dari waktu ke waktu. Dua implikasi dari fokus pada faktor-faktor yang menjadi orientasi utama adalah :⁴⁶

(1) faktor dasar atau sumber daya yang *tangible* (berwujud)

Sumber daya yang berwujud adalah bentuk aset organisasi dalam bentuk fisik seperti lembaga, sarana prasarana, infrastruktur, keuangan, struktur organisasi, perencanaan dan sistem pelaporan, jumlah tenaga pendidik dan kependidikan, dan tingkat produktivitas. Sumber daya lembaga pendidikan pada umumnya meliputi sumber daya pendanaan, gedung kelas/bangunan, sarana prasarana, infrastruktur, masyarakat, pendidik, tenaga kependidikan, murid, dan alokasi waktu. Lembaga pendidikan yang memiliki sumber daya fisik berkualitas dengan didukung pengetahuan untuk memanfaatkan secara maksimal potensi yang ada, akan sangat berpeluang bagi penciptaan iklim kerja dan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan lembaga lain yang tidak melakukan hal tersebut.⁴⁷

Sumber daya yang ada pada lembaga pendidikan mencakup seluruh faktor-faktor yang bisa diambil dan diberdayakan manfaatnya oleh penanggung jawab pengelola pendidikan. Hal ini dalam rangka

⁴⁶ Deniz, et al, M. (2013), “*Micro-economic competitiveness: a research on manufacturing firms operating in TRB1 region*”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.75, 465-472.

⁴⁷ Garry Johnson, et al, *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*, 8th Edition, Inc. (England; Pearson Education Limited Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE, 2008), 95.

penyelenggaraan pendidikan selaras dengan tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Undang undang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 1, secara jelas telah memaparkan bahwa sumber daya pendidikan meliputi semua hal yang dapat diberdayakan kemanfaatan dan kegunaanya untuk proses pendidikan. Sumber daya tersebut di antaraya adalah guru, tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana, dan prasarana.⁴⁸

Sedangkan sumber daya keuangan terdiri dari semua sumber daya moneter yang dikendalikan oleh organisasi seperti pinjaman, hibah saldo kas, debitur, laba ditahan, kemampuan untuk menghasilkan dana internal dan sebagainya.⁴⁹

(2) *Advncnce factor* atau sumber daya yang tidak berwujud (*intangible*)

Sumber daya yang tidak berwujud di dalamnya berisi tentang aset lembaga pendidikan secara nonfisik yang tidak mudah untuk dapat dilakukan pengukuran, karena sifatnya yang ambigu dan kompleks. Di antara sumber daya *intangible* yaitu akses informasi, reputasi dan pengetahuan, kompetensi kepemimpinan dan manajemen, kualitas pekerja, pengalaman, orientasi pelanggan, berbagi pengetahuan, dan kapasitas untuk berinovasi.⁵⁰

⁴⁸ Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 16.

⁴⁹ Akinyijenipher Adero, *The Influence Of Tangible And Intangible Resource Sonthe Performance Of Public Secondary Schools In Bondo District, Kenya*, research project submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi october, 2012, 16.

⁵⁰ Grant, R.M (2002). *Contemporary Strategy Analysis*, 4th Edition. Willy and Sons LTD. Blackwell. U.K.,.

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, modal intelektual cenderung menjadi aset utama banyak organisasi.⁵¹ Pada hakikatnya kekuatan daya saing tergantung pada masing-masing organisasi, factor-faktor yang sudah dimanfaatkan secara maksimal dan factor-faktor yang perlu ditingkatkan pendaayagunaannya.

2. *Demand conditions*

Lembaga pendidikan yang berorientasi pada kemampuan untuk memiliki daya saing yang tinggi, harus fokus dengan selalu melihat kondisi permintaan (*demand condition*). Karakteristik paling penting yang menentukan kondisi permintaan (*demand conditions*) yaitu suatu komposisi tingkat permintaan, ukuran dan model pertumbuhan, serta internalisasi permintaan domestik. Kekuatan bersaing lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh cara lembaga tersebut diminati oleh masyarakat lokal.⁵² Apabila masyarakat lokal memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap lembaga, maka akan memberikan dampak positif bagi daya saing lembaga pendidikan secara nasional.⁵³

Lembaga pendidikan memiliki daya saing yang tinggi apabila lembaga tersebut mampu mendeteksi kebutuhan masyarakat terhadap produknya dan memenuhi harapan masyarakat yang belum disiapkan oleh lembaga pendidikan yang lain. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus selalu

⁵¹ Garry Johnson et al, *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*, 8th Edition, Inc. (England; Pearson Education Limited Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE, 2008), 96.

⁵² Chang et al, *"The generalized"*, 101.

⁵³ Priya, *An Application of Porter's*, 142.

berupaya untuk meningkatkan daya kreativitas dan inovasinya di dalam mengembangkan produk lulusannya.⁵⁴

Lembaga pendidikan juga harus memahami secara pasti tentang adanya ketersediaan lembaga pendidikan skala lokal yang siap untuk bersama-sama menyelenggarakan pendidikan yang memiliki daya saing. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan kemampuan untuk “menjual” *output* unggulan yang berkualitas. Situasi demikian itu juga dipicu oleh adanya besarnya kebutuhan masyarakat pengguna *output* yang berkualitas serta ikatan emosional yang tinggi antara lembaga pendidikan dengan masyarakat. Kondisi permintaan secara langsung memengaruhi *cluster* lembaga pendidikan. Hal ini berlangsung ketika lembaga pendidikan mulai bergerak dari memproduksi produk atau layanan yang berkualitas rendah dan tiruan ke inovasi dan diferensiasi.

Tekanan dari konsumen yang menuntut kualitas tinggi akan memotivasi lembaga pendidikan untuk selalu berusaha meningkatkan kualitas kerja dan produk sesuai dengan tuntutan konsumen. Kemampuan lembaga pendidikan untuk memenuhi tuntutan konsumen lokal tersebut, akan memberikan dampak pada meningkatnya daya saing lembaga pendidikan pada level yang lebih besar.⁵⁵

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa *demand condition* merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh lembaga pendidikan untuk membaca dan menganalisis tingkat kebutuhan masyarakat terhadap

⁵⁴ Chang et al, "*The generalized ...*", 102.

⁵⁵ Priya, *An Application of Porter's...*, 142.

produk yang telah diproduksinya, sekaligus untuk menciptakan inovasi kreatif berdasarkan pada keinginan dan kebutuhan masyarakat yang belum terpenuhi oleh produk lembaga pendidikan lain.

3. *Related and Supporting Industries*

Komponen selanjutnya dari usaha peningkatan daya saing adalah keberadaan jaringan organisasi pendukung. Komponen ini mengharuskan lembaga pendidikan memiliki jaringan yang kuat dengan lembaga atau organisasi yang mampu menyediakan bahan baku (*input*) untuk menjaga keberlangsungan lembaga pendidikan. Hubungan dan dukungan industri merupakan persoalan yang sangat penting.⁵⁶ Keberadaan pemasok bahan baku sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan untuk mempercepat proses inovasi dan meningkatkan level (*cluster*) lembaga pendidikan. Organisasi pemasok yang memiliki keterkaitan dengan lembaga pendidikan akan dapat memberikan peluang lebih baik bagi lembaga pendidikan dalam kelompok yang sama terutama dalam hal berbagi informasi dan mengidentifikasi peluang baru.⁵⁷

Organisasi pendukung dapat menyebabkan sirkulasi pasokan dalam lembaga pendidikan dapat berjalan lebih efisien, terutama terkait dengan biaya operasionalnya. Oleh karena itu, interaksi terhadap lembaga pendukung harus tetap dijalankan secara intens agar terjadi hubungan yang sinergis antara organisasi yang satu dengan yang lain.⁵⁸

⁵⁶ Jin Byoung-ho, Hw-y-Chang Moon, *The diamond approach ...*, 198.

Priya, *An Application of Porter's...*, 142.

⁵⁸ R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th (ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2010), 377.

Sebagai contoh kedudukan organisasi pendukung adalah suatu perusahaan yang memproduksi suku cadang dan komponen sebagai bahan dasar digunakan dalam proses akhir dalam perakitan manufaktur industri mobil, mesin, dan elektronik.⁵⁹ Sedangkan dalam perspektif Departemen Energi AS diuraikan bahwa industri pendukung sebagai industri yang memasok bahan dan proses yang diperlukan untuk membentuk dan membuat produk sebelum dipasarkan ke industri pengguna akhir.⁶⁰

Berlandaskan pada adanya keterkaitan kuat antara lembaga pendukung dan lembaga inti, akan memunculkan pola hubungan timbal balik yang saling memberikan keuntungan. Lembaga pendukung dapat menjadi pendorong bagi organisasi untuk selalu berinovasi atas berbagai produk yang diciptakannya. Hal ini berdasarkan pada berbagai masukan yang diberikan oleh lembaga pendukung.

4. *Firm Strategy, Structure and Rivalry*

Firm strategy, structure and rivalry merupakan kondisi lembaga pendidikan berada di suatu wilayah yang mengatur cara lembaga pendidikan dikelola, diciptakan, diorganisir, dan situasi persaingan dikondisikan. Tingkat daya saing lembaga pendidikan diciptakan oleh keterpaduan praktik manajemen yang menguntungkan dan model organisasi yang spesifik pada suatu wilayah.⁶¹ Demikian juga terkait

⁵⁹ Ratana, E., *The role of small and medium supporting industries in Japan and Thailand*. IDE APEC Study Center, Working Paper Series 98/99. (Tokyo: IDE APEC Study Center, 1999), 2.

⁶⁰ US Department of Energy (DOE), *Supporting industries: Industries of the future, fiscal year 2004 annual report*, (Washington, D.C.: DOE, 2005), 1.

⁶¹ Manveer Mann, Sang-Eun Byun, (2011) "Accessing opportunities in apparel retail sectors in India: Porter's diamond approach", *Journal of Fashion Marketing and Management: An*

tingkat Klasterisasi keunggulan kompetitif sangat bergantung pada strategi, struktur, dan persaingan perusahaan.

Terjadinya persaingan domestik dapat memengaruhi semua faktor yang ada pada model daya saing *diamond*. Oleh karena itu, dapat memberikan dampak paling signifikan terhadap daya saing. Intensitas persaingan akan mendorong lembaga pendidikan untuk meninjau proses operasional organisasi yang sedang berjalan, di antaranya adalah struktur biaya, kualitas, dan inovasi. Persaingan domestik lebih penting daripada persaingan internasional karena persaingan domestik akan terjadi secara lebih intens dan lebih bersifat langsung dibandingkan dengan persaingan nasional ataupun internasional.⁶²

Selain empat faktor utama atau dikatakan sebagai faktor internal, terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi daya saing lembaga pendidikan yaitu pemerintah (*government*) dan kesempatan (*chance*).⁶³ Keberadaan keduanya tidak secara langsung terlibat di dalam proses aktivitas operasional lembaga pendidikan, tetapi proses daya saing lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kedua faktor eksternal tersebut. Pemerintah dengan kebijakan serta kewenangan yang dimilikinya dapat memberikan dukungan kepada lembaga pendidikan dalam wujud fasilitas, bantuan, dan peraturan sedangkan

International Journal, Vol. 15 Issue: 2, pp.194-210,
<https://doi.org/10.1108/13612021111132636>, 201.

⁶² Vangelis Tsiligiris, (2018) "*An Adapted Porter Diamond Model For The Evaluation Of Transnational Education Host Countries*", *International Journal of Educational Management*, Vol. 32 Issue: 2, pp.210-226, <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0076> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0076>, 212.

⁶³ Byoung-ho Jin, Hwy-Chang Moon, (2006) "*The diamond ...*", 199.

kesempatan adalah momentum yang tepat untuk mengambil keputusan terbaik bagi keberhasilan lembaga pendidikan.⁶⁴

Posisi pemerintah di dalam upaya peningkatan daya saing lembaga pendidikan mempunyai kedudukan yang cukup strategis dan mendasar terhadap empat komponen daya saing tersebut. Namun demikian, pemerintah tidak selayaknya melakukan intervensi yang terlalu mendalam kepada lembaga pendidikan. Pemerintahan justru harus memberikan kesempatan bagi lembaga pendidikan untuk mengejar tingkat daya saing secara luas dan mandiri. Peran pemerintah dalam mendorong daya saing lembaga pendidikan dapat diwujudkan dalam bentuk membangun lingkungan yang kondusif bagi warga negara, membuat kebijakan tentang kewajiban untuk mengikuti wajar dikdas 12 tahun, kebijakan kesehatan, keselamatan, lingkungan, struktur keuangan, perdagangan industri, dan pembangunan infrastruktur serta sarana prasarana.⁶⁵ Secara spesifik peran pemerintah yaitu untuk mendorong dan memacu agar lembaga secara aktif dan berinisiatif untuk selalu bergerak dan melakukan perubahan untuk meningkatkan daya saing masing-masing lembaganya.⁶⁶

Peristiwa tersebut dapat menciptakan kekuatan baru yang memungkinkan bagi lembaga pendidikan untuk meningkatkan posisi kompetitifnya.⁶⁷

⁶⁴ Manveer Mann, Sang-Eun Byun, *Accessing opportunities*, 195.

⁶⁵ Brown, P. et al, (2010), "Marketing externalities in industrial clusters: a literaturereviewandvidencefromaChristchurch,NewZealandelectronicscluster", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8 No. 2, pp. 168-181.

⁶⁶ Vangelis, *An Adapted Porter ...*, 212.

⁶⁷ Priya, *An Application of Porter's ...*, 143.

Diantara bentuk yang menggambarkan adanya kesempatan bagi lembaga seperti perubahan teknologi, perubahan budaya masyarakat, perubahan orientasi visi pendidikan, semakin langkanya *output* yang kompeten, kebutuhan pengguna yang semakin tinggi.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dalam konteks disertasi ini menjadi salah satu rujukan untuk mengetahui tentang titik kesamaan dan perbandingan antara berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan dalam penyusunan disertasi ini. Beberapa hasil penelitian yang telah ada antara lain adalah sebagai berikut.

Weijermars meneliti tentang Kepemimpinan dalam Tantangan Teknologi Digital dalam Pengambilan Keputusan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengatasi pengambilan keputusan di era teknologi digital dilakukan dan tantangan yang dihadapi kepala sekolah serta pemimpin digital dalam mendukung teknologi digital.

Rekomendasi dari penelitian ini adalah pentingnya para pemimpin digital untuk diposisikan pada tempat yang strategis di dalam struktur pengambilan keputusan senior sekolah. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pemimpin digital memiliki tingkat jangkauan kepemimpinan secara terdistribusi. Pemimpin digital memiliki keahlian dan pengetahuan dalam segala hal yang berkaitan dengan infrastruktur digital sekolah, perangkat pengajaran bersama dengan serangkaian perangkat lunak, dan program yang digunakan oleh kemampuan staf secara digital. Selain itu, memiliki

pengetahuan tentang cara siswa belajar, keragaman muatan kurikulum, memahami kebutuhan guru yang kompeten dalam teknologi digital, dan memelihara komunikasi dengan anggota pendukung teknologi informasi. Hal ini merupakan bagian integral dari sistem teknologi digital di sekolah.⁶⁸

Titik beda penelitian yang akan dilakukan pada disertasi ini dengan penelitian di atas adalah penelitian disertasi ini memfokuskan pada persoalan kepala madrasah memahami, mengorganisasi, mengendalikan, dan mengintegrasikan teknologi digital untuk meningkatkan daya saing, Sedangkan penelitian di atas menitikberatkan pada peranan strategis pemimpin digital dalam pengambilan kebijakan pada sekolah.

Ahlquist meneliti tentang pengembangan Pemimpin Digital Siswa dengan metode Campuran antara Kepemimpinan Siswa, Identitas, dan Pengambilan Keputusan di Media Sosial. Tujuan yang diharapkan dari penelitian tersebut yaitu untuk mendokumentasikan pengalaman dan perilaku *online* 40 junior dan senior pemimpin siswa pada alat komunikasi digital. Temuan penelitiannya yaitu (a) dampak media sosial dimulai pada K-12, (b) pemimpin sosial mahasiswa mengendalikan media social, (c) presentasi dari identitas digital, (d) munculnya kemampuan dan kepemimpinan pemula, (e) semakin signifikannya keberadaan media sosial di perguruan tinggi.⁶⁹

Penelitian di atas berupaya untuk meneliti tentang pola kepemimpinan siswa yang terjadi di media social. Sedangkan, penelitian dalam disertasi ini

⁶⁸ Anthony Weijermars, *Leadership in Digital Technology The Challenge of Decision Making*, 2012.

⁶⁹ Josie Ahlquist, , *Developing Digital Student Leaders: A Mixed Methods Study of Student Leadership, Identity, and Decision Making on Social Media*, California Lutheran University pada tahun 2015.

melihat cara pemimpin digital mampu mengoptimalkan keberadaan teknologi digital dalam meningkatkan daya saing madrasah.

Khan dari Stockholm, melakukan penelitian tentang kepemimpinan di era digital. Suatu penelitian yang berfokus pada efek digitalisasi terhadap kepemimpinan manajemen puncak. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui digitalisasi memengaruhi kepemimpinan manajemen puncak. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa enam karakteristik digitalisasi yang teridentifikasi, semuanya mempengaruhi tiga bentuk kepemimpinan kontemporer.⁷⁰

Perbedaan penelitian disertasi dengan penelitian di atas adalah orientasi dari penelitian yang dilakukan. Penelitian tersebut berupaya untuk melihat pengaruh digitalisasi terhadap kepemimpinan manajemen puncak. Sedangkan, penelitian pada disertasi ini adalah untuk melihat pengelolaan madrasah oleh kepala madrasah dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai basis pengembangannya.

Li meneliti tentang *e-leadership* melalui penyelarasan strategis dan studi empiris perusahaan kecil dan menengah di era digital. Penelitian Li bertujuan untuk mengeksplorasi *e-leadership* dalam UKM mampu mendorong penyelarasan yang sukses antara strategi bisnis dan teknologi digital. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan sebuah model baru di dalam menghadapi tantangan terkait *e-Leadership* UKM dan tantangan perkembangan teknologi. Hasil dari penelitian ini adalah model diagnostik

⁷⁰ Shahyan Khan;) *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership*, (Stockholm Business School University pada tahun, 2016).

yang dihasilkan memungkinkan pengambil keputusan UKM untuk menjalankan *e-leadership* yang efektif dengan menciptakan keselarasan yang produktif antara strategi bisnis dan teknologi digital yang meningkatkan umur panjang dan prospek pertumbuhan.⁷¹

Penelitian ini menitikberatkan pada upaya penemuan strategis untuk bisa menghadapi persaingan di era teknologi digital. Sedangkan, penelitian pada disertasi ini berupaya untuk menemukan model kepemimpinan di era digital dalam rangka meningkatkan daya saing madrasah.

Schwarz Müller melakukan penelitian terkait dengan Kepemimpinan di Abad ke-21: Transformasi Digital, Hierarki Organisasi, dan Jaringan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui 1) bagaimana transformasi digital mengubah desain dan kerja kepemimpinan? 2) Bagaimana tampilan kemarahan pemimpin *vs* kesedihan pemimpin dapat mempengaruhi basis kekuatan yang dirasakan pemimpin dan bagaimana hasil kepemimpinan? 3) Bagaimana intensitas amarah para pemimpin memengaruhi perilaku fungsional dan disfungsional para pengikut (karyawan)? 4) Bagaimana pengaruh manajemen pemangku kepentingan perusahaan (*potensial*) berkaitan dengan niat investasi investor? Temuan dari penelitian ini adalah adanya kontribusi pada teori kepemimpinan kontemporer dengan menyediakan kerangka kerja sistematis untuk perubahan yang dihasilkan dari transformasi digital, dengan menunjukkan efek dari amarah para pemimpin pada hierarki organisasi dan

⁷¹ Weizi Li, Kecheng Liu, Maksim Belitski, Abby Ghobadian², Nicholas O'Regan, e-Leadership through strategic alignment: an empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age, *Journal of Information Technology* (2016), 31, 185–206.

dengan menunjukkan pentingnya jaringan organisasi puncak melalui manajemen pengambil keputusan (*stakeholder*).⁷²

Penelitian yang dilakukan oleh Schwarzmüller berbeda dengan penelitian disertasi ini dalam masalah sasaran, penelitian tersebut adalah sikap yang muncul dari kepemimpinan dengan adanya transformasi digital dalam meningkatkan efektivitas dan pengembangan jaringan. Sedangkan, dalam penelitian disertasi ini sasarannya adalah pemahaman pemimpin untuk bisa mengorganisasi dan mengintegrasikan tren teknologi dalam peningkatan daya saing madrasah.

Haffke meneliti tentang Implikasi Transformasi Bisnis Digital untuk Kepemimpinan Perusahaan, Fungsi Teknologi Informasi, dan Penyelarasan Bisnis-TI. Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui implikasi transformasi bisnis digital untuk penyelarasan bisnis teknologi informasi, evolusi peran kepemimpinan digital terutama peran *chief information officer* (CIO) dan *chief digital officer* (CDO), dan fungsi teknologi informasi secara umum. Temuannya adalah pengakuan efek dua arah dari pemahaman aktif dan pasif pada hubungan CDO-CIO. Sedangkan, konsep saling pengertian sejauh ini sebagian besar telah diperlakukan secara *unitarily* tanpa diferensiasi antara dua arah yaitu studi kualitatif berbasis wawancara meneliti peran CDO dan CIO dan menyelidiki fenomena *IT bimodal* yang telah meningkatkan

⁷² Tanja Schwarzmüller, *Leadership in the 21st Century: The Digital Transformation, Organizational Hierarchies and Networks*, (Technische Universität München, 2017).

visibilitas dalam praktik dengan transformasi bisnis digital yang memberikan tekanan besar pada fungsi TI dan kepemimpinannya.⁷³

Penelitian ini melihat pengaruh yang ditimbulkan dari teknologi informasi dalam interaksi antara divisi yang ada di organisasi. Sedangkan, disertasi ini meneliti tentang model kepemimpinan digital yang dapat meningkatkan daya saing madrasah.

Zhong melakukan penelitian tentang Indikator Kepemimpinan Digital dalam Konteks Pendidikan K-12. Tujuan dari penelitian ini adalah mengeksplorasi indikator kepemimpinan digital dalam konteks pendidikan K-12 berdasarkan standar ISTEA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner diindikasikan sebagai visi teknologi terintegrasi dan dukungan rencana teknologi oleh semua pemangku kepentingan. Indikator budaya pembelajaran era digital meliputi perangkat yang memadai, pemodelan teknologi, dan pemanfaatan teknologi yang efektif. Peluang pembelajaran digital dan komunitas pembelajaran digital adalah indikator pengembangan profesional. Indikator peningkatan sistemis termasuk prestasi belajar yang dimaksimalkan, personel yang bersaing, dan kemitraan strategis. Kewarganegaraan digital ditunjukkan sebagai *filter digital*.⁷⁴

Penelitian di atas hanya berusaha untuk menemukan indikator kepemimpinan digital yang ada di sekolah dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh ISTEA. Sedangkan penelitian disertasi ini berupaya

⁷³ Ingmar Haffke, *The Implications of Digital Business Transformation for Corporate Leadership, the IT Function, and Business-IT Alignment* Faculty for Law and Economics of Darmstadt University of Technology, 2017.

⁷⁴ Lin Zhong, Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 10(1), (2017) 27-40.

untuk menggali model kepemimpinan digital kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing.

Berghaus melakukan penelitian tentang *The Fuzzy Front End of Digital Transformation: Kegiatan dan Pendekatan untuk Memulai Strategi Perubahan Organisasi*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan kajian yang lebih tentang fase pertama transformasi digital serta struktur metodologi untuk memulai program transformasi digital yang sukses. Bagian akhir kekaburan (*fuzzy front end*) adalah konsep yang telah tetap dari domain inovasi produk, hal itu belum diterapkan pada proses inovasi di disiplin ilmu lain. Tetapi kegiatan yang berkaitan dengan eksperimen, analisis, dan kolaborasi dalam bagian akhir kekaburan (*fuzzy front end*) transformasi digital berkontribusi untuk memulai perubahan organisasi.

Hasil penelitian ini memberikan deskripsi terperinci tentang bagian akhir kekaburan (*fuzzy front end*) dari transformasi digital dan berkontribusi pada pemahaman tentang fase awal perubahan organisasi yang radikal dan mengganggu. Hal ini dengan menerapkan pengetahuan yang dihasilkan dalam domain inovasi produk ke disiplin baru. Manajer mendapat manfaat dari pemahaman yang lebih dalam tentang proses transformasi digital dan juga menggunakan instrumen konkret yang membantu mereka untuk merencanakan dan menyusun proses perubahan strategis mereka.⁷⁵

Penelitian di atas berusaha untuk menawarkan strategi di dalam menghadapi perubahan teknologi. Hal ini berbeda dengan penelitian disertasi

⁷⁵ Sabine, *The Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches for Initiating Organizational Change Strategies*, University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences (2018).

ini yaitu untuk melihat kepemimpinan digital kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing dengan berbasis penguatan pada teknologi digital.

Mihardjo melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Digital pada Manajemen Inovasi Berdasarkan Kemampuan Dinamis: Orientasi Pasar Sebagai Moderator. Tujuannya adalah melihat peran kepemimpinan digital berdasarkan kemampuan dinamis dalam mendorong inovasi dan dampak dari orientasi pasar. Metode yang digunakan metode kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner *online*, yang didistribusikan melalui *email* dan aplikasi pengiriman pesan ke *sampel purposive* dari 88 manajer senior perusahaan telekomunikasi Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berdasarkan kapabilitas dinamis berdampak secara langsung dan tidak langsung pada pengembangan inovasi. Orientasi pasar juga memainkan peran penting dalam mempercepat inovasi. Hal ini karena keterbatasan dalam hal model penelitian, ukuran sampel, dan waktu penelitian perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.⁷⁶

Jadi penelitian di atas bertujuan untuk melihat kepemimpinan digital berdasarkan pada kemampuan dinamis dalam mengelola pasar. Sedangkan penelitian pada disertasi ini berupaya untuk mengungkap model kepemimpinan digital kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing.

Zeike melakukan penelitian tentang Keterampilan Kepemimpinan Digital dan Asosiasi dengan Kesejahteraan Psikologis. Hal ini dengan tujuan untuk melihat kedudukan kepemimpinan digital yang terkait dengan

⁷⁶ Leonardus W. et al, The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: Market orientation as a moderator, © 2019 by the authors; licensee *Growing Science, Canada* doi: 10.5267/j.msl.2019.3.018, 1060-1070.

kesejahteraan psikologis para manajer tingkat atas. Hasil menunjukkan bahwa jenis kelamin, usia, dan pengalaman manajerial tidak memberikan efek pada model seseorang. Rekomendasi perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk memvalidasi skala yang baru yang dikembangkan berkaitan dengan kepemimpinan digital dan untuk mengonfirmasi efek kausal dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kesejahteraan.⁷⁷

Penelitian tersebut memfokuskan pada persoalan psikologis dan pengembangan skala pengukuran terkait dengan kepemimpinan digital. Sedangkan, penelitian dalam disertasi ini melihat pada bagaimana kepemimpinan digital kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing berdasarkan pada pengembangan teknologi digital.

Oberer melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Digital pada Era Industri 4.0 dengan maksud untuk melakukan analisis terhadap teori-teori yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan dengan memfokuskan kajian pada perilaku spesifik yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Perilaku pemimpin menjadi prediktor pengaruh kepemimpinannya dan menjadi penentu terbaik atas keberhasilan kepemimpinannya. Matriks gaya kepemimpinan dua dimensi 4.0 dikembangkan (sumbu x: perhatian inovasi / teknologi; sumbu y: perhatian orang). Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan industri 4.0 yang dikembangkan bagi siswa baru,

⁷⁷ Sabrina Zeike, et.al, Institute of Medical Sociology, Health Services Research, and Rehabilitation Science (IMVR), The University of Cologne, Medical Faculty, 50933 Cologne, Germany 2 Department of Psychology, Faculty of Social and Human Sciences, University of Southampton, Southampton SO17 1BJ, UK * Correspondence: sabrina.zeike@uk-koeln.de; Tel.: +49-2214-7897-143, Received: 5 June 2019; Accepted: 20 July 2019; Published: 23 July 2019, *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2019, 16, 2628; doi:10.3390/ijerph16142628, *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2019, 16, 262.

sosial, teknologi atau digital, pemimpin digital 4,0 membentuk tingkat tertinggi yang dapat dicapai dalam matriks kepemimpinan 4.0.⁷⁸

Penelitian di atas mengkaji tentang teori kepemimpinan digital dan kemudian dibuat matriks gaya kepemimpinan digital. Sedangkan, penelitian disertasi ini mengkaji tentang hal yang dilakukan oleh pemimpin digital dalam mengelola lembaga agar meningkatkan daya saingnya melalui pemanfaatan teknologi digital.

Hensellek meneliti tentang Kepemimpinan Digital Berkaitan dengan Kerangka Kerja Kepemimpinan yang Sukses di Era Digital. Tujuannya adalah menyajikan kerangka kerja konseptual untuk kepemimpinan digital dan menjelaskan motif serta peluang dan tantangan terkait dengan kemampuan kritis seorang pemimpin digital berkontribusi terhadap realisasi visi strategis.⁷⁹

Penelitian ini berupaya untuk membuat kerangka konseptual dan mengidentifikasi kemampuan kritis kepemimpinan digital. Sedangkan, dalam disertasi ini mengkaji tentang cara pemimpin digital meningkatkan daya saing.

Kajian terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya memiliki fungsi untuk melihat posisi penelitian yang

⁷⁸ Birgit Oberer, Alptekin Erkollar, Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0, *International Journal Of Organizational Leadership*, ©AIMI Journals, Received 17 June 2018 Received in revised form 01 November 2018 Accepted 15 November 2018 , 1-9.

⁷⁹ Simon Hensellek, University of Duisburg-Essen, Duisburg, Germany, Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age, *Journal of Media Management and Entrepreneurship* Volume 2 • Issue 1 • January-June 2020, DOI: 10.4018/JMME.2020010104, 55-69.

dilakukan untuk penyusunan disertasi ini secara pasti dan jelas berkenaan dengan tema kajian yang menjadi fokus pada penelitian ini. Oleh karena itu perlu disajikan dalam bentuk tabel terkait dengan posisi penelitian pada disertasi ini dengan berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini agar dapat dijadikan sebagai pembandingan antara keduanya. Kepemimpinan digital dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan dasar Islam studi kasus di MIN 1 Kota Malang. Lembaga pendidikan dasar Islam tersebut memiliki jumlah siswa terbanyak dan prestasi terbaik di Kota Malang. Adapun masalah yang akan dijadikan sebagai objek bahasan pada penelitian ini adalah tentang perencanaan, penerapan, dan evaluasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin di dalam meningkatkan daya saing lembaganya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian menggunakan studi kasus di MIN 1 Kota Malang.

Peneliti, Tahun, dan Judul	Masalah yang diteliti	Metode
MO Muslim (2019) Kepemimpinan Digital dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Dasar Islam (studi kasus di MIN 1 Kota Malang),	Strategi, implementasi dan evaluasi kepemimpinan digital dalam meningkatkan daya saing,	Metode kualitatif Jenis studi kasus dan rancangan multikasus MIN 1 Kota Malang,

Tabel 2.1 Posisi Penelitian

D. Paradigma Penelitian

Urgensi dari paradigma yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai suatu cara pandang untuk memahami dan memaknai berbagai bentuk

kompleksitas realitas dunia. Posisi paradigma pada hakikatnya tertanam secara mendalam dan kuat di dalam proses sosialisasi yang terjadi kepada para pengikut dan praktisinya.

Paradigma secara eksistensi menjadi penunjuk arah bagi manusia terhadap hal yang penting, absah, dan dapat diterima oleh akal. Paradigma juga memiliki sifat normatif, memberikan petunjuk terhadap praktisinya mengenai sesuatu yang harus dilaksanakan tanpa adanya upaya melakukan pertimbangan secara eksistensial atau epistemologis.⁸⁰

Paradigma dalam tataran implementasi yang digunakan pada penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis. Paradigma konstruktivis memiliki pemahaman bahwa ilmu sosial merupakan bentuk proses analisis secara sistematis terhadap tindakan yang bermakna secara social. Hal ini melalui proses pengamatan secara langsung dan terperinci terhadap berbagai fenomena pelaku sosial yang bersangkutan.⁸¹

Patton memiliki pendapat, bahwa konstruktivis sejatinya berusaha untuk mengkaji berbagai ragam realita yang dikonstruksi oleh individu, yang kemudian berimplikasi pada tatanan kehidupan antara yang satu dengan yang lain. Konstruktivis memiliki pemahaman bahwa pada masing-masing individu mempunyai pengalaman unik dalam kehidupannya. Oleh karena itu, penelitian dengan menggunakan paradigma tersebut perlu memiliki pemahaman bahwa segala upaya yang telah dipilih oleh individu untuk memaknai kehidupan dunia. Hal ini merupakan sesuatu yang sah dan valid,

⁸⁰ Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 9.

⁸¹ Dedy N. Hidayat, *Paradigma Dan Metodologi Penelitian Sosial Empirik Klasik* (Jakarta: Departemen Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Indonesia, 2003), 3.

sehingga apa pun bentuk pandangan yang dimiliki oleh individu perlu dihargai dan dihormati.⁸²

Paradigma konstruktivis di dalamnya memiliki beberapa kriteria khusus, sehingga memiliki perbedaan dengan paradigma lainnya. Kriteria yang dimiliki oleh paradigma konstruktivis terdiri dari ontologi, epistemologi, dan metodologi. Secara ontologi paradigma konstruktivis memiliki pandangan bahwa pada hakikatnya kenyataan atau realitas adalah sesuatu hal yang ada, tetapi keberadaan realitas yang ada bersifat majemuk, dan maknanya bervariasi bagi tiap-tiap individu. Secara epistemologi dalam konteks konstruktivis, penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan subjektif, karena dengan cara tersebut akan mampu memberikan jargon pengonstruksian makna oleh individu. Secara metodologi, paradigma konstruktivis memanfaatkan beberapa bentuk jenis pengonstruksian dan menggabungkannya menjadi suatu konsensus.

Proses pengonstruksian tersebut melibatkan dua hal penting, yaitu antara hermeunetika dan dialektik. Hermeunetika adalah bentuk aktivitas yang terjadi untuk melakukan proses pengkajian terhadap teks, percakapan, tulisan, atau gambar dan lain sebagainya. Sedangkan, aspek dialektik merupakan proses aktivitas dialog yang digunakan untuk pendekatan agar orang atau subjek yang sedang diteliti bisa diamati dan didalami pemikirannya. Kemudian, dilanjutkan dengan proses perbandingan terhadap pemikiran yang dibangun oleh peneliti. Upaya tersebut akan dapat diperoleh

⁸² Michael Quinn Patton, *Qualitative Research and Evaluation Methods* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc, 2002), 96-97.

secara maksimal apabila di dalam melaksanakannya dijalankan dengan harmonisasi komunikasi, dan interaksi.⁸³

Penelitian disertasi yang dilakukan oleh penulis menggunakan paradigma konstruktivis untuk mengurai, mendalami, dan menganalisis tentang kepemimpinan digital dalam meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang.



Gambar2.3 Paradigma Penelitian

⁸³ William Lawrence Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (Pearson Education, 2003), 75.