

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Pemahaman Kepala Madrasah tentang Teknologi Digital dalam Meningkatkan Daya Saing MIN 1 Kota Malang**

Kepala madrasah sebagai penanggung jawab utama di dalam menggerakkan seluruh *civitas akademica* madrasah untuk meningkatkan daya saing madrasah. Dalam rangka peningkatan daya saing tersebut, kepala madrasah melakukan berbagai upaya kongkret di dalam mengelola madrasah, sebagaimana data lapangan yang telah dipaparkan pada bab IV.

Berdasarkan pada temuan di lapangan, yang kemudian diformulasikan dalam sebuah simpulan proposisi, diketahui bahwa pemahaman kepala madrasah tentang teknologi digital dapat meningkatkan daya saing. Hal ini dengan cara kepala madrasah melakukan manajemen kombinasi (*combination management base technology*), yaitu sebuah manajemen yang mendasarkan pada proses pengelolaan oleh kepala madrasah secara struktural dan kultural.

Secara struktural dimaknai sebagai proses pengelolaan madrasah dengan menitikberatkan pengelolaannya pada upaya kepala madrasah dengan memanfaatkan jabatan atau kekuasaannya secara struktural. Model pengelolaan yang struktural tersebut masuk dalam model normatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Hegerfeld menyimpulkan bahwa kesadaran yang tinggi sangat diperlukan untuk membangun suksesnya kepemimpinan, sebab para pemimpin dapat berperilaku dan bertindak secara

otentik dalam interaksi persepsi-diri yang terus-menerus, analisis diri, dan disiplin diri.<sup>1</sup>

Pemahaman demikian tentu tidak salah, tetapi hal tersebut masih merupakan kemampuan yang bersifat instrinsik dari dalam diri seorang pemimpin. Padahal dalam kenyataannya, diperlukan kemampuan yang bersifat ekstrinsik, yakni kemampuan untuk mengombinasikan segala unsur yang ada dalam sebuah organisasi.

Hal tersebut relevan dengan periode awal upaya pengembangan mutu dan daya saing yang dilakukan oleh MIN 1 Kota Malang pada era tahun 80-an. Kesadaran tinggi yang dimiliki oleh kepala madrasah dan seluruh guru, karyawan MIN 1 Kota Malang mampu membangkitkan semangat untuk bisa memenangkan persaingan. Dengan cara menganalisis kekuatan dan kelemahan lawan serta memetakan peluang yang dapat diambil, MIN 1 Kota Malang pada akhirnya mampu menemukan solusi alternatif dalam mengembangkan mutu dan daya saing.

Strategi yang dilakukan adalah dengan melakukan penguatan dari sisi sumber daya manusia (kepala madrasah, guru, dan karyawan). Mereka didorong untuk melakukan upaya inovasi di dalam mengawal prestasi siswa, terutama kompetensi nonakademik.

Kepala madrasah di MIN 1 Kota Malang dalam hal pengelolaan tidak hanya menggunakan model pengelolaan dengan menggunakan cara instrinsik dan struktural saja, juga menggunakan model pengelolaan secara ekstrinsik dan

---

<sup>1</sup> Denia Hegerfeld-Hellwig, Brigitta Wurnig, *Digital Leadership - Company Leadership in the Age of Digital Transformation*, BWC White Paper, Neuer Wall 10, 20354 Hamburg 2017, 9.

kultural, yaitu sebuah proses pengelolaan madrasah dengan melakukan pendekatan secara persuasif melalui pendekatan kelompok maupun individu. Hal ini dengan tidak menjadikan jabatan atau kedudukannya sebagai basis pengelolaannya.

Model pengelolaan madrasah dengan cara kultural ini dapat dikategorikan dalam bentuk pengelolaan verbal. Seorang pemimpin melakukan upaya memengaruhi, menggerakkan, memotivasi, dan mendorong bawahannya menggunakan kata-kata lisan secara verbal, sehingga terjalin komunikasi antarpimpinan dan bawahan secara langsung.

Lebih lanjut model manajemen kombinasi (*combination management*) dipaparkan secara jelas di dalam temuan lapangan. Hal ini didasarkan pada analisis praktik pengelolaan lembaga yang dijalankan oleh Kepala MIN 1 Kota Malang untuk bisa memewujudkan peningkatan daya saing madrasah.

### **1. Penguatan teknologi masuk dalam rumusan misi**

Kepala MIN 1 Kota Malang secara struktural memiliki kebijakan untuk menjadikan teknologi informasi (IT) menjadi salah satu indikator misi yang akan diwujudkan dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan MIN 1 Kota Malang.

Model penetapan teknologi informasi (IT) menjadi salah satu indikator misi merupakan bentuk dari komitmen yang dimiliki oleh kepala madrasah di dalam mengembangkan MIN 1 Kota Malang yang berdaya saing di era perkembangan teknologi digital.

Penetapan indikator misi yang pada akhirnya menjadi kebijakan dengan merumuskannya dalam bentuk tertulis dan ditetapkan sebagai pedoman bagi seluruh guru dan karyawan MIN 1 Kota Malang dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan. Hal ini merupakan bentuk kebijakan dengan model normatif. Kebijakan normatif merupakan kebijakan yang ditetapkan secara terstruktur. Berangkat dari hasil analisis dan kemudian dirumuskan kebijakan sebagai pedoman bagi pelaksanaan suatu kegiatan.

Kebijakan normatif tersebut selaras dengan konsep yang dirumuskan oleh Dunn dengan menyatakan bahwa model normatif merupakan upaya untuk menetapkan dan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan dengan menggunakan model normatif, yaitu suatu proses pengambilan kebijakan yang dimulai dengan mengidentifikasi hal yang baik untuk dilakukan oleh kepala madrasah atau pemimpin. Kemudian dilanjutkan dengan penyusunan pedoman tentang cara seorang pemimpin itu mengambil keputusan.<sup>2</sup>

Dari pemaparan kebijakan kepala madrasah tentang teknologi menunjukkan bahwa Kepala MIN 1 Kota Malang membuat kebijakan tentang teknologi digital dengan menggunakan model normatif dalam penyelenggaraan pendidikan.

Poin temuan yang pertama yaitu kepala madrasah membuat kebijakan penguatan terhadap penggunaan dan pemanfaatan teknologi

---

<sup>2</sup> William N. Dunn, *PublicPolicy Analysis*, (Pearson Education Limited Edinburgh Gate, 2014), 82.

digital. Kebijakan tersebut terdapat pada rumusan misi pada poin ke-3. Hal ini merupakan salah satu poin penjabaran dari visi. Kebijakan pertama dan paling utama adalah berkaitan dengan penyusunan visi dan misi madrasah yang dilakukan oleh Kepala MIN 1 Kota Malang.

Dalam teori James Brett tentang kepemimpinan digital menjelaskan bahwa tantangan dari perkembangan yang ada saat ini adalah menghubungkan visi untuk masa depan, secara logis dan jelas kembali ke pekerjaan taktis yang sedang dilakukan hari ini.<sup>3</sup> Dengan teori ini, semakin menegaskan bahwa perumusan visi misi yang dilakukan oleh Kepala MIN 1 Kota Malang menjadi salah satu langkah yang sangat relevan bagi peningkatan kualitas madrasah.

Visi merupakan roh bagi keberlangsungan madrasah, karena di dalamnya terdapat cita-cita ideal yang akan diwujudkan oleh madrasah. Oleh karena itu penyusunan visi menjadi hal pokok dan vital. Hal ini karena visi akan menjadi pemandu sekaligus pedoman bagi guru dan karyawan MIN 1 Kota Malang di dalam penyelenggaraan pendidikan.

Visi MIN 1 Kota Malang yaitu “beriman, berakhlak mulia, dan berprestasi”. Berdasarkan pada visi tersebut, kemudian disusunlah misi madrasah yang meliputi a) membangun budaya religius yang tercermin dalam kebiasaan sehari-hari, b) melahirkan lulusan yang berakhlak mulia, cinta tanah air, cerdas, dan kreatif, c) menyelenggarakan pembelajaran yang inovatif dan berwawasan teknologi, d) menciptakan

---

<sup>3</sup> Brett, *Evolving Digital* ....35.

sumber daya manusia yang adaptif, kompetitif, dan kooperatif dengan mengembangkan multikecerdasan, e) menjadikan lingkungan madrasah sebagai sumber belajar, f) menumbuhkembangkan motivasi berprestasi dalam dimensi multitalenta, dan g) menjadi madrasah penggerak kemajuan bagi madrasah lain.

Misi madrasah yang secara kongkret mengarah pada penguatan masalah teknologi berada pada rumusan misi poin “c” yaitu “menyelenggarakan pembelajaran yang inovatif dan berwawasan teknologi” sebagai realisasi dari pencapaian visi. Misi poin “c” tersebut secara jelas bahwa MIN 1 Kota Malang akan mewujudkan penyelenggaraan pembelajaran yang di dalamnya memiliki unsur inovatif dengan berwawasan pada bidang teknologi. Hal ini berarti kepala madrasah memiliki kebijakan kongkret berkaitan dengan penggunaan dan penguatan teknologi bagi penyelenggaraan pendidikan di MIN 1 Kota Malang.

Dengan adanya misi madrasah yang ditetapkan oleh kepala madrasah terkait pemanfaatan teknologi dalam kegiatan pembelajaran di MIN 1 Kota Malang berdampak bagi peningkatan daya saing madrasah. Sebagaimana teori Porter dalam *diamond model* menjelaskan bahwa salah satu atribut yang menjadi faktor peningkatan daya saing adalah faktor kondisi (*factor conditions*).<sup>4</sup> Dengan atribut ini akan menjadikan lembaga memiliki kekuatan secara internal untuk

---

<sup>4</sup> Porter, *The Competitive Advantage...*, 74.

mendorong peningkatan daya saing madrasah. *Factor conditions* menjadi salah satu atribut yang sangat dibutuhkan oleh MIN 1 Kota Malang dalam rangka meningkatkan persaingan di tengah masyarakat.

Dalam rangka meningkatkan daya saing itulah, Kepala MIN 1 Kota Malang merumuskan misi yang berkenaan dengan pemanfaatan teknologi. Hal ini agar di dalam penyelenggaraan pendidikan baik yang berkaitan dengan pelayanan maupun pengajaran semua guru dan karyawan memiliki payung hukum yang jelas dan pedoman yang pasti.

Keterlayanan dari sisi kebijakan misi inilah yang menjadikan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan menjadi kondusif dan bergerak menuju upaya peningkatan kualitas, sehingga berdampak pada adanya daya saing madrasah.

## **2. Implementasi** visi madrasah memanfaatkan teknologi digital

Dalam paparan data hasil temuan penelitian yang didapatkan pada MIN 1 Kota Malang tampak di dalam upaya untuk mengimplementasikan rumusan visi, kepala madrasah, guru, dan karyawan tidak terlepas dari pemanfaatan teknologi digital. Aktivitas kepala madrasah yang memanfaatkan teknologi digital dalam mewujudkan visi antara lain, pada saat kepala madrasah mengoordinasikan, mengomunikasikan, menginformasikan, mengelola, menggerakkan, dan mengevaluasi berbagai kebijakan terkait upaya perwujudan visi yang banyak memanfaatkan teknologi digital.

Sama halnya dengan temuan satu, pada temuan dua menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya untuk mengoptimalkan keberadaan teknologi digital sebagai alat yang dapat difungsikan untuk mempercepat proses koordinasi, komunikasi, informasi, mengelola, menggerakkan, dan mengevaluasi berbagai kegiatan madrasah.

Penggunaan teknologi digital tersebut sebagai upaya kepala madrasah agar dapat menjalankan fungsi kepemimpinan (memengaruhi, mengelola, dan menggerakkan) secara efektif dan efisien serta dapat memberikan pelayanan yang prima di dalam mengelola madrasah. Selain itu, untuk membuat implementasi visi bisa berjalan lebih efektif dan efisien.

Upaya tersebut merupakan bentuk pengelolaan *factor condition*.<sup>5</sup> Yang diciptakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing. Kepala madrasah mengimplementasikan rumusan visi yang telah diciptakan dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital.

Salah satu program kegiatan yang dicanangkan oleh kepala madrasah dalam mewujudkan visi yaitu dengan melaksanakan kegiatan salat berjemaah. Hal ini untuk mendorong agar guru dan karyawan semangat, tertib, dan disiplin melaksanakan salat berjemaah. Jadi, kepala madrasah menggunakan teknologi digital untuk menjalankannya.

---

<sup>5</sup> Porter, *The Competitive ...*,74.

Kemudian, program untuk mewujudkan visi berikutnya adalah membiasakan guru dan karyawan MIN 1 Kota Malang membaca al-Quran. Agar guru dan karyawan rajin membaca Al-Qur'an, istikamah, dan semangat kepala madrasah juga memanfaatkan teknologi digital. Lalu untuk membangun nilai-nilai akhlak mulia, sebagai bagian dari visi yang harus diwujudkan, kepala madrasah juga tidak lepas dari peranan penggunaan teknologi digital untuk menggerakkannya. Sedangkan, untuk mewujudkan visi ketiga "berprestasi", kepala madrasah juga menggunakan teknologi digital untuk mengoptimalkan pencapaian prestasi siswa, baik secara akademik maupun nonakademik.

Upaya kepala madrasah dalam mewujudkan tercapainya visi dengan memanfaatkan teknologi digital tersebut merupakan upaya untuk membangun kekuatan kualitas sumber daya manusia yang ada di MIN 1 Kota Malang. Dengan penguatan terhadap sumber daya manusia yang ada di MIN 1 Kota Malang, pada akhirnya akan menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan mampu meningkatkan daya saing. Hal ini merupakan bentuk penguatan yang ada di dalam madrasah (*factor conditions*).

Porter menjelaskan bahwa Factor conditions merupakan input wajib yang diperlukan oleh madrasah agar mampu untuk meningkatkan daya saing. *Factor conditions* yang dapat memberikan dampak pada peningkatan daya saing dikelompokkan menjadi lima kategori yaitu

sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya pengetahuan, sumber daya modal, dan sumber daya infrastruktur.<sup>6</sup>

Kepala MIN 1 Kota Malang berupaya menggerakkan semua potensi yang dimiliki oleh madrasah untuk mewujudkan visi dengan memanfaatkan teknologi digital. Selain itu, di antara komponen yang digerakkan dalam mewujudkan visi madrasah tidak terlepas dari faktor kondisi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa upaya kepala madrasah untuk mewujudkan visi dan misi MIN 1 Kota Malang yaitu dengan melakukan penguatan terhadap *factor conditions* dengan memanfaatkan teknologi digital.

### **3. Ada Perhatian yang Cukup oleh Madrasah bagi Pengembangan Teknologi Digital**

Temuan berikutnya adalah ada perhatian yang cukup oleh madrasah bagi pengembangan teknologi digital. Hal ini dibuktikan dengan implementasi teknologi di berbagai unit penyelenggaraan pendidikan di MIN 1 Kota Malaang, baik dari segi perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan.

Perhatian dari segi perencanaan sudah dipaparkan di dalam visi dan misi madrasah. Perhatian dari segi penganggaran terlihat dari *ploting* penganggaran kegiatan yang memiliki keterkaitan dengan

---

<sup>6</sup> Priya, *An Application of Porter's...*, 142.

pendayagunaan teknologi secara langsung maupun tidak langsung. Pendayagunaan teknologi secara langsung terlihat dari penganggaran terhadap penyelenggaraan kegiatan peningkatan kompetensi guru (pengembangan SDM). Selain itu, anggaran penyediaan sarana prasarana yang memiliki relevansi secara langsung dengan bidang teknologi, seperti pengadaan jaringan internet kabel dan antena, pengadaan pemancar *wifi* (TP-Link dan Unifi), pengadaan LCD, pengadaan server, dan berbagai perangkat teknologi lainnya. Sedangkan, yang tidak langsung berkaitan dengan teknologi, tetapi memiliki keterkaitan dengan pendayagunaan teknologi yaitu kebijakan penerimaan peserta didik baru secara *online*, penyerahan dokumen perangkat mengajar guru berbentuk *soft* dan *hard file*, pendokumentasian berbasis *data base online*, dan lain sebagainya.

Selain itu, bentuk perhatian dalam hal kebijakan pemanfaatan teknologi digital adalah pelaksanaan kegiatan pembelajaran dengan berbasiskan pada teknologi digital, seperti pembelajaran *online*, penggunaan google form, presentasi dengan berbasis media digital, ulangan dan ujian dengan berbasis teknologi digital serta berbagai aktivitas kelembagaan yang lain.

Perhatian yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru dan karyawan mengindikasikan adanya pola pengelolaan berbagai kegiatan sesuai dengan kebutuhan seluruh *civitas academica* yang baik dan terstruktur melalui penggunaan teknologi digital. Bentuk perhatian

kepala madrasah kepada guru dan karyawan ini, oleh peneliti disebut dengan istilah *leader member care* (LMC) yaitu kegiatan pemberian perhatian yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan (kepala madrasah dengan guru dan karyawan) di MIN 1 Kota Malang melalui media teknologi digital.

Berpijak pada hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab IV, terlihat bahwa kepala madrasah memiliki perhatian yang cukup bagi pemanfaatan teknologi digital dalam peningkatan daya saing. Bentuk perhatian tersebut terlihat pada berbagai kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan MIN 1 Kota Malang.

Bentuk perhatian kepala madrasah terhadap pemanfaatan teknologi digital melalui berbagai kebijakan di MIN 1 Kota Malang merupakan salah satu upaya kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang.

Upaya kepala madrasah tersebut sebagai wujud dari penguatan *factor condition* dalam teori peningkatan daya saing Porter. Dalam teori peningkatan daya saing Porter model *diamond* dijelaskan bahwa salah satu atribut untuk meningkatkan daya saing adalah *factor condition*.

Perhatian kepala madrasah dalam bentuk kebijakan misi dan RKAM tersebut merupakan bentuk penguatan *factor condition* yang ditetapkan oleh Porter sebagai salah satu atribut untuk bisa meningkatkan daya saing madrasah. *Factor condition* dalam perspektif

*diamond model* Porter merupakan faktor input wajib bagi lembaga madrasah untuk meningkatkan daya saing. Di antara faktor yang termasuk dalam *factor condition* adalah sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya pengetahuan, sumber daya modal, dan sumber daya infrastruktur.<sup>7</sup>

Berbagai kebijakan di atas mengindikasikan adanya perhatian kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing. Hal ini dengan memberikan perhatian yang cukup pada penguatan teknologi digital di dalam penyelenggaraan pendidikan di MIN 1 Kota Malang.

#### **4. Menjalankan** fungsi kepemimpinan dan manajerial

Tidak hanya dari segi proses pelaksanaan kegiatan saja, tetapi pemanfaatan teknologi digital yang dilakukan oleh kepala madrasah juga berkaitan dengan usaha untuk memberikan informasi kepada masyarakat. Pemberian informasi kepada masyarakat yang dilakukan oleh Kepala MIN 1 Kota Malang melalui web madrasah, *you tube*, *face book*, *instagram* dll.

Keberlangsungan MIN 1 Kota Malang sebagai lembaga pendidikan yang memiliki tujuan jelas, sebagaimana tertuang dalam visi dan misi madrasah. Di dalam mewujudkan visi dan misi inilah, kepala madrasah berupaya untuk mengelola seluruh guru dan karyawan MIN 1 Kota Malang dengan cara menerapkan fungsi kepemimpinan dan fungsi manajerial.

---

<sup>7</sup> Priya, *An Application of Porter's ...*, 142.

Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hierarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi.<sup>8</sup> Fungsi dari kepemimpinan adalah untuk mengarahkan, menuntun, menunjukkan, membimbing, membangun, memotivasi, mengarahkan madrasah, membangun jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa seluruh guru dan karyawan menggapai tujuan bersama sesuai dengan target dan perencanaan.<sup>9</sup>

Adapun manajer merupakan seseorang yang melaksanakan aktivitas manajemen atau pelaku manajemen.<sup>10</sup> Seorang manajer mengetahui bahwa dalam rangka usaha mencapai sasaran tertentu manusia perlu memperoleh komunikasi, memerlukan rangsangan, dan memerlukan kepemimpinan serta kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas secara memuaskan dan memberikan kepuasan.<sup>11</sup>

Menurut Richard L. Daft, fungsi-fungsi manajemen ada empat yaitu a) perencanaan adalah sebuah fungsi manajemen yang meliputi pendefinisian sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran, dan pengembangan rencana kerja untuk mengelola aktivitas. b). penataan (pengorganisasian) adalah sebuah fungsi manajemen yang melibatkan tindakan-tindakan penataan dan pengaturan berbagai aktivitas kerja secara terstruktur demi mencapai sasaran organisasi. c) kepemimpinan

---

<sup>8</sup> Nasharuddin Baidan & Erwati Aziz, *Etika islam dalam Berbisnis*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014, 126.

<sup>9</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen* (Jakarta; PT Raja Grafindo, 2011). 188-189.

<sup>10</sup> George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung : Alumni, 2012, ed. 7), 5.

<sup>11</sup> *Ibid...*, 6.

adalah sebuah fungsi manajemen yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain untuk mencapai sasaran organisasi. d) pengendalian adalah sebuah fungsi manajemen yang melibatkan tindakan-tindakan pengawasan, penilaian, dan koreksi terhadap kinerja dan hasil pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas terkait dengan bagaimana kepala madrasah di dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya sekaligus fungsi manajerialnya bisa menyelenggarakan pendidikan di MIN 1 Kota Malang untuk meningkatkan daya saing madrasah. Sebagaimana yang sudah dilakukan oleh kepala madrasah bahwa beliau memiliki komitmen yang tinggi untuk senantiasa meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang.

Praktik pengelolaan yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang menjadikan MIN 1 Kota Malang mampu untuk meningkatkan daya saing. Upaya tersebut sebagai bentuk usaha kepala madrasah dalam menciptakan suasana madrasah, lingkungan madrasah, kondisi madrasah yang kondusif dalam membangun persaingan, baik di tingkat internal maupun eksternal.

Upaya pengorganisasian dalam rangka meningkatkan daya saing tersebut selaras dengan konsep Porter, yang merumuskan bahwa salah satu atribut untuk meningkatkan daya saing sebuah perusahaan atau organisasi adalah dengan melakukan penguatan pada *firm strategy*, *structure* dan *rivalry*.

*Firm strategy, structure* dan *rivalry* merupakan kondisi madrasah berada pada suatu wilayah yang mengatur cara madrasah dikelola, diciptakan, diorganisasi, dan bagaimana situasi persaingan dikondisikan.

Tingkat daya saing lembaga pendidikan diciptakan oleh keterpaduan praktik manajemen yang menguntungkan dan model organisasi yang spesifik pada suatu wilayah.<sup>12</sup>

Konsep Porter tersebut, semakin menguatkan bahwa kepala madrasah mengelola MIN 1 Kota Malang untuk meningkatkan daya saing memiliki kebijakan yang relevan dengan pengembangan teknologi digital. Kemudian, di dalam melaksanakan kebijakan tersebut, kepala madrasah telah mengoordinasikan sekaligus pengorganisasikan madrasah agar terbangun situasi yang kondusif bagi peningkatan daya saing madrasah.

## **5. Kepala Madrasah Memotivasi Bawahan (*Leader Member Motivation*) dengan Teknologi Digital**

Temuan berikutnya dari hasil penelitian terhadap Kepala MIN 1 Kota Malang yakni, di dalam menjalankan tugas kepemimpinannya untuk meningkatkan daya saing madrasah dengan memanfaatkan teknologi digital. Bentuknya adalah kepala madrasah memotivasi

---

<sup>12</sup> Manveer Mann, Sang-Eun Byun, (2011) "*Assessing opportunities in apparel retail sectors in India: Porter's diamond approach*", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 15 Issue: 2, pp.194-210, <https://doi.org/10.1108/13612021111132636>, 201.

bawahan. Bawahan dalam konteks penelitian ini adalah guru dan pegawai yang ada di MIN 1 Kota Malang.

Temuan ini didasarkan pada hal yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan kegiatan yang telah diprogramkan oleh madrasah. Kepala madrasah senantiasa memotivasi seluruh guru dan karyawan yang ada di MIN 1 Kota Malang, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Secara langsung kepala madrasah memberi motivasi melalui cara menyampaikan di forum-forum rapat rutin madrasah dan dengan *face to face* kepada seluruh guru dan karyawan MIN 1 Kota Malang. Sedangkan, pemberian motivasi secara tidak langsung dilakukan kepala madrasah dengan mengirimkan pesan melalui media sosial whatsApp.

Motivasi yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada guru dan karyawan MIN 1 Kota Malang adalah tindakan nyata kepala madrasah untuk memberikan dorongan kepada *civitas akademica* dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Tindakan kepala madrasah dalam memberikan motivasi dapat dicontohkan ketika kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru dan karyawan untuk senantiasa melaksanakan salat tahajud, salat duha, membaca Al-Qur'an secara disiplin dan istikamah melalui grup WhatsApp.

Kemudian kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada delegasi yang sedang mengikuti berbagai *event* di luar madrasah melalui web madrasah.

Masih banyak lagi temuan terkait dengan perilaku pemberian motivasi yang dilakukan oleh kepala madrasah melalui pemanfaatan teknologi digital. Bentuk pengelolaan itu bisa dikatakan sebagai pola *leader member motivation*, yaitu pola pemberian motivasi pimpinan kepada bawahan melalui pemanfaatan teknologi digital.

Dengan adanya motivasi dari kepala madrasah tersebut, akan memberikan manfaat bagi penciptaan situasi yang kondusif bagi seluruh guru dan karyawan di dalam melaksanakan program kegiatan yang telah direncanakan. Hal ini selaras dengan hal yang disampaikan oleh Porter, bahwa untuk bisa memperkuat daya saing perusahaan, harus memperkuat bidang penciptaan situasi dan kondisi perusahaan yang memiliki iklim daya saing yang tinggi. <sup>13</sup>

Dari segi peningkatan daya saing, hal yang telah dilakukan oleh kepala madrasah untuk memberikan motivasi kepada seluruh *civitas akademica* MIN 1 Kota Malang merupakan wujud nyata usaha kepala madrasah untuk membangun situasi dan kondisi madrasah yang kondusif sekaligus memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas masing-masing. Situasi dan kondisi yang kondusif bagi

---

<sup>13</sup> Manveer Mann, *Accessing opportunities...*, 201.

pelaksanaan kegiatan di MIN 1 Kota Malang inilah yang kemudian menjadi salah satu terjadinya peningkatan daya saing madrasah.

#### **6. Kepala Madrasah Menggunakan Taktik “Memaksa” untuk Menjalankan Kebijakan (*Leader Member Pressure Tactic*).**

Temuan peneliti pada fokus satu, ditemukan fenomena bahwa kepala madrasah di dalam menjalankan kebijakannya, tidak hanya menggunakan pendekatan struktural, tetapi juga menggunakan pendekatan “pemaksaan”.

Pemaksaan yang dimaksudkan dalam konteks temuan ini bukan berarti bahwa kepala madrasah melakukan praktik pemaksaan diktator kepada guru dan karyawan yang menggunakan ancaman, imbalan, intimidasi atau bentuk lain dari tekanan atau kekuatan. Namun, pemaksaan yang dilakukan oleh kepala madrasah dan konteks ini adalah pengondisian situasi secara tersistem agar guru dan karyawan secara tidak sadar melakukan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah.

Sebagai contoh fenomena yang ada di MIN 1 Kota Malang dan dilakukan oleh kepala madrasah yaitu, kebijakan kepala madrasah. Kebijakan ini mengharuskan, bagi semua guru dan karyawan untuk memiliki kemampuan dasar dalam bidang IT, khususnya teknologi komputer dalam pelaksanaan kegiatan pengajaran.

Untuk mewujudkan kebijakan itu, kepala madrasah tidak serta merta memerintahkan kepada guru untuk belajar tentang teknologi komputer tersebut, tetapi kepala madrasah hanya meminta agar seluruh dokumen perangkat pembelajaran dikumpulkan dalam bentuk *soft* dan *hard file*. Dengan adanya kebijakan kepala madrasah tersebut, maka secara otomatis guru dan karyawan akan berusaha untuk belajar tentang teknologi komputer.

Contoh lain sebagai bentuk pemaksaan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam konteks penggunaan teknologi digital adalah, kepala madrasah memiliki kebijakan yang tidak tertulis bahwa untuk pemberian informasi dan koordinasi di MIN 1 Kota Malang akan banyak dilakukan melalui media sosial (grup WhatsApp).

Kebijakan secara tidak tertulis tersebut “memaksa” kepada seluruh guru dan karyawan untuk memiliki dan mampu mengoperasikan perangkat teknologi digital (*smart phone*) agar mereka bisa menerima dan mengetahui informasi yang diberikan oleh madrasah.

Pemaksaan yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak hanya berlaku bagi guru dan karyawan semata, tetapi hal itu juga berlaku bagi wali siswa. Madrasah menggunakan perangkat teknologi digital untuk membangun komunikasi dan informasi kepada wali siswa. Selain itu, madrasah juga memberikan penugasan kepada siswa melalui media internet (ulangan harian, tugas rumah, remidi, dll). Dengan kebijakan

kepala madrasah kepada wali siswa dan siswa yang demikian, maka memaksa kepada wali siswa untuk memiliki teknologi digital (*smart phone*) sekaligus fasilitas koneksi internet.

Masih banyak lagi fenomena lain di MIN 1 Kota Malang yang menggambarkan bahwa kepala madrasah melakukan “pemaksaan” di dalam upaya penggunaan teknologi digital untuk penyelenggaraan pendidikan, baik kepada guru dan karyawan maupun kepada wali siswa.

Pengelolaan yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk melakukan “pemaksaan” kepada guru dan karyawan serta wali siswa tersebut merupakan salah satu taktik untuk bisa menggerakkan mereka agar mau menjalankan kebijakan kepala madrasah.

Teknik yang demikian itu disebut dengan *pressure tactics*. *Pressure tactics* (Taktik tekanan) adalah taktik yang dilakukan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan, agar bawahan mau melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Bagi bawahan yang tidak mau menjalankan kebijakan tersebut, maka mereka akan mendapatkan akibat tertentu sesuai dengan tingkat pelanggaran yang mereka lakukan.<sup>14</sup>

Uraian di atas menegaskan bahwa kepala madrasah menggunakan *pressure tactic* untuk mendorong guru dan karyawan MIN 1 Kota Malang mau melaksanakan kebijakan penggunaan teknologi digital di dalam penyelenggaraan pendidikan.

---

<sup>14</sup> Asep Suryana, *Konsep Dasar Kepemimpinan*, Modul Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar (MPDR5301/MODUL 1), tt. 117.

Pola tersebut membuktikan adanya proses kepala madrasah melakukan pemaksaan kepada guru dan karyawan MIN 1 Kota Malang. Pola ini dapat disebut sebagai pola *leader member pressure tactic* (LMPT) yaitu taktik penekanan/pemaksaan yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahan.

Usaha pemaksaan yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut sebagai langkah kongret kepala madrasah dalam penerapan aturan madrasah yang dijalankan dengan menggunakan teknologi digital. Dalam teori daya saing yang digagas oleh Porter, salah satu atribut yang harus diperkuat untuk meningkatkan daya saing lembaga adalah *Firm strategy, Structure and Rivalry*. *Firm strategy, Structure and Rivalry* merupakan upaya membangun penguatan lembaga dari segi penguatan aturan, strategi dan penciptaan persaingan yang positif secara internal. Seperti yang dilakukan oleh kepala MIN 1 Kota Malang yang menerapkan pemaksaan terhadap guru, karyawan, dan wali siswa merupakan salah satu bentuk pengondisian lembaga pendidikan dari segi penguatan aturan, strategi, dan persaingan internal.

7. Dengan pemaksaan itu pula, guru dan karyawan yang ada di madrasah terpacu dan bersemangat untuk menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah di dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dengan adanya pemaksaan yang dilakukan oleh kepala madrasah di atas, maka akan sangat mendukung bagi penciptaan iklim madrasah

yang kondusif. Hal ini, karena adanya keteraturan dan persaingan internal yang positif di lingkungan madrasah.

Hal ini tentu sangat relevan dengan teorinya Porter yang menjelaskan bahwa untuk meningkatkan daya saing lembaga, perlu diperkuat tata aturan, strategi dan persaingan internal yang positif.<sup>15</sup>

Dari paparan data yang telah diuraikan di atas, dapat digambarkan alur peningkatan daya saing yang dilakukan oleh Kepala MIN 1 Kota Malang dari segi pemahaman kepala madrasah dalam bagan berikut.



Gambar 5.1 Pemahaman Teknologi Digital Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing

Gambar di atas akan membantu menjelaskan pemahaman kepala madrasah MIN 1 Kota Malang terkait teknologi digital dalam meningkatkan daya saing. Hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab IV, berkenaan dengan kebijakan kepala madrasah tentang teknologi digital dalam meningkatkan daya saing di MIN 1 Kota Malang.

Berangkat dari penjelasan yang telah diuraikan berkenaan dengan beberapa temuan tentang pemahaman kepala madrasah tentang teknologi

<sup>15</sup> Porter. *Competitive Advantage*...., 12-14.

digital di MIN 1 Kota Malang, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis pemahaman kepala madrasah tentang teknologi digital tersebut dalam meningkatkan daya saing di MIN 1 Kota Malang.

Pemahaman kepala madrasah tentang teknologi digital dalam meningkatkan daya saing secara umum diaktualisasikan dalam bentuk penetapan dan implementasi kebijakan. Kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah di dalam meningkatkan daya saing termanifestasi dalam berbagai tindakan yang meliputi perumusan visi dan misi, pelaksanaan visi dan misi, cukup perhatian, pelaksanaan fungsi kepemimpinan, memotivasi dan taktik memaksa.

Pelaksanaan tugas kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala madrasah memanfaatkan fasilitas teknologi digital. Sebagai salah satu kebijakan yang digunakan untuk menjalankan tugas kepemimpinannya adalah dengan menggunakan model kebijakan normatif dan verbal.

Dalam konsep Dunn, kebijakan normatif merupakan kebijakan yang ditetapkan secara terstruktur yang didasarkan pada hasil analisis yang dirumuskan menjadi kebijakan sebagai pedoman bagi pelaksanaan suatu kegiatan.<sup>16</sup>

Sedangkan model verbal dipahami sebagai model kebijakan yang tidak ditetapkan secara terstruktur melalui pendekatan normatif, model verbal

---

<sup>16</sup> Dunn, *Public Policy ...*, 82.

melandaskan kebijakan kepala madrasah pada hubungan alamiah interaksi sosial dalam kehidupan bersama sehari-hari.<sup>17</sup>

Dalam dua model kebijakan inilah, tergambar bagaimana pemahaman kepala madrasah tentang teknologi digital dijalankan oleh kepala dalam meningkatkan daya sains di MIN 1 Kota Malang.

Model kebijakan normatif dan verbal .

Upaya kepala madrasah di dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan di MIN 1 Kota Malang dilakukan dengan mengombinasikan keberadaan teknologi digital. Kebijakan kepala madrasah dikombinasikan dengan teknologi digital, baik dari segi kebijakan normatifnya maupun dari segi implementasi kebijakan itu sendiri.

Teknologi digital bukan hanya menjadi target sasaran pengembangan tujuan yang akan dicapai oleh madrasah, akan tetapi lebih dari itu, teknologi digital digunakan oleh kepala madrasah secara praktis di dalam mengoperasikan penyelenggaraan pendidikan.

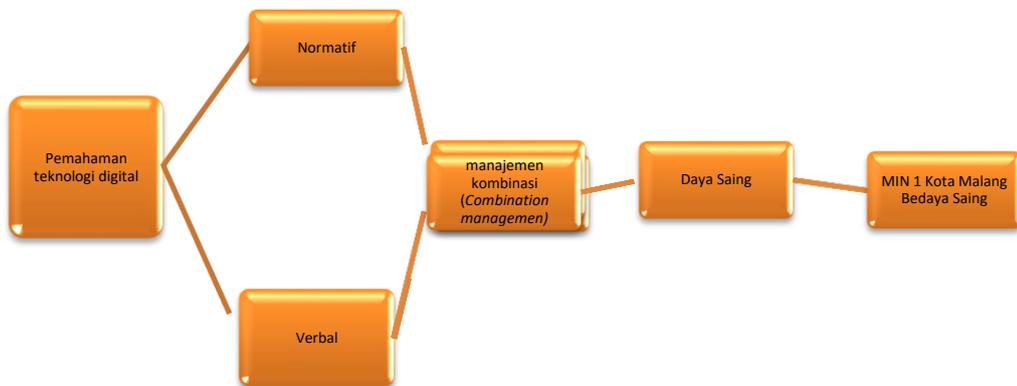
Pola pengelolaan madrasah dengan cara memanfaatkan teknologi digital secara strategis dan operasional inilah yang menggambarkan bahwa kepala madrasah melakukan pengelolaan dengan mengombinasikan antara model kebijakan dengan memanfaatkan teknologi digital.

Dengan demikian, maka dapat diasumsikan bahwa pemahaman kepala madrasah yang termanifestasikan dalam bentuk model kebijakan dijalankan

---

<sup>17</sup> Dunn, *Public Policy ...*, 82.

dengan menggunakan model manajemen kombinasi berbasiskan pada teknologi.



*Gambar 5.2 Pemahaman Teknologi Digital dalam Meningkatkan Daya Saing di MIN 1 Kota Malang*

Skema di atas menjelaskan bahwa pemahaman kepala madrasah tentang teknologi digital menggunakan model manajemen kombinasi berbasis teknologi dengan dua implementasi pada pelaksanaan kebijakan secara normatif dan verbal.

Agar dapat menganalisis dari manajemen kombinasi berbasis teknologi yang telah diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MIN 1 Kota Malang, maka harus diurai dari masing-masing komponen yang ada di teori daya saing.

Dalam teori model diamond yang dikembangkan oleh Porter, dijelaskan bahwa terdapat 4 faktor determinan yang dapat menentukan peningkatan daya

saing. Empat factor tersebut adalah: *factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, dan firm strategy, structure, and rivalry*<sup>18</sup>

*Factor conditions* merupakan faktor utama dan wajib dimiliki oleh lembaga pendidikan agar dapat meningkatkan daya saing di tengah-tengah masyarakat. Di dalam *Factor conditions* dapat dikelompokkan menjadi lima kategori yaitu: sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya pengetahuan, sumber daya modal, dan sumber daya infrastruktur.<sup>19</sup>

Didasarkan pada *Factor conditions* yang dikonsepsikan oleh Porter, maka dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan pembacaan terhadap kondisi riil yang ada di MIN 1 Kota Malang.

Pemahaman kepala madrasah tentang teknologi yang termanifestasikan dalam kebijakan madrasah, dapat dilihat bahwa kebijakan teknologi yang ditetapkan oleh kepala madrasah telah memenuhi indikator faktor condition. Hal ini dibuktikan dengan kebijakan normatif dan verbal yang telah ditetapkan oleh kepala MIN 1 Kota Malang. Di dalam kebijakan normatif dan verbal tersebut telah dirumuskan kebijakan berkaitan dengan sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya pengetahuan, sumber daya modal, sumber daya infrastruktur.

Dari segi sumber daya manusia, kepala MIN 1 Kota Malang telah membuat kebijakan baik secara normatif maupun verbal untuk menyiapkan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang teknologi digital.

---

<sup>18</sup> Porter, *The Competitive Advantage of Nations*....78.

<sup>19</sup> Priya, *An Application of Porter's ...*, 142.

Dari hasil data penelitian ditemukan jumlah guru 102 dan karyawan 37, jumlah total sebanyak 139 orang. Jumlah guru dan karyawan tersebut merupakan sumber daya manusia yang masuk dalam kebijakan teknologi digital kepala madrasah MIN 1 Kota Malang.

Kemudian terkait dengan sumber daya fisik, MIN 1 Kota Malang telah memiliki berbagai fasilitas sumberdaya fisik yang memiliki keterkaitan dengan kebijakan tentang teknologi digital, diantaranya jaringan internet kabel maupun jaringan internet antena, TP link 8 buah, UniFi 16 Buah, CCTV 8 buah, Server 5 buah, LCD 60 buah, CCTV 12 Buah, PC Komputer 40 buah. Sarana fisik tersebut cukup memadai bagi pengembangan penyelenggaraan dengan berbasiskan pada teknologi digital.

Sumber daya selanjutnya adalah sumber daya pengetahuan. Kebijakan kepala madrasah tentang sumber daya pengetahuan dapat di lihat dari kualifikasi akademik yang dimiliki oleh guru dan karyawan di MIN 1 Kota Malang. Dari guru yang berjumlah 102 orang, 58 orang memiliki kualifikasi akademik S1 atau setara dengan 57 persen, dan 44 orang memiliki kualifikasi akademik S2, setara dengan 43 persen.

Sedangkan kualifikasi akademik yang dimiliki oleh karyawan dari total 37 orang, kualifikasi akademiknya terdiri dari SD 1 orang 3 persen, SMP 3 orang 8 persen, SMA 18 orang 49 persen, D1 1 orang 3 persen, D3 2 orang 5 persen dan S1 12 orang 32 persen. Dari total keseluruhan guru dan karyawan tersebut, semuanya memiliki *smartphone* dan bisa mengoperasikan aplikasi

WhatsApp sebagai salah satu sarana pemanfaatan teknologi digital dalam meningkatkan daya saing.

Terkait dengan sumber daya modal, tentu MIN 1 Kota Malang sangat siap untuk bisa mengembangkan teknologi digital dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini dikarenakan beberapa faktor yaitu: MIN 1 Kota Malang adalah madrasah negeri yang notabene merupakan madrasah unggulan, hubungan yang harmonis dan sinergis antara Madrasah dengan komite untuk bisa selalu mensupport berbagai kegiatan yang diagendakan oleh madrasah, orang tua siswa yang secara ekonomi rata-rata berada pada kelas menengah ke atas.

Faktor terakhir sumber daya infrastruktur. Terkait dengan kebijakan sumberdaya infrastruktur penggunaan teknologi digital, MIN 1 Kota Malang telah memiliki perencanaan yang terukur untuk terus melakukan peningkatan kualitas infrastruktur teknologi digital. Sebagaimana disebutkan pada bab IV, bahwa MIN 1 Kota Malang telah meningkatkan kapasitas jaringan internetnya dari 150 kbps menjadi 450 kbps, dari penggunaan pemancar *wifi* yang kualitas rendah (TP-Link) di ganti dengan pemancar *wifi* yang dayanya lebih kuat (UniFi), kemudian penyediaan server dengan kapasitas yang cukup memadai untuk penyelenggaraan pendidikan berbasis teknologi digital.

Faktor determinan kedua dari teori Porter yaitu Demand conditions. Demand conditions adalah komposisi permintaan, ukuran dan pola pertumbuhan, internalisasi permintaan domestik. Kekuatan bersaing lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh bagaimana lembaga tersebut diminati oleh

masyarakat lokal.<sup>20</sup> Bila masyarakat lokal memiliki ekpektasi yang tinggi terhadap lembaga, maka akan memberikan dampak positif bagi daya saing lembaga pendidikan secara nasional.<sup>21</sup>

Kebijakan teknologi digital untuk melihat kebutuhan pasar dalam menerima produk yang dimiliki MIN 1 Kota Malang dapat dilihat dari kebijakan normatif maupun verbal. MIN 1 Kota Malang telah menyiapkan berbagai program kegiatan maupun layanan sesuai dengan ekspektasi yang muncul di masyarakat. Misal kebijakan teknologi digital yang berkaitan dengan proses penerimaan peserta didik baru secara *online*.

Penerimaan peserta didik baru secara *online* sangat membantu dan mempermudah bagi masyarakat untuk bisa mendaftarkan anak-anak mereka. Penyelenggaraan ulangan harian dan ujian *online* yang di selenggarakan oleh madrasah, penyelenggaraan kegiatan ekstra robotik, penguatan nilai keimanan dan nilai akhlak mulia serta prestasi merupakan salah satu bentuk kebijakan yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan pasar (masyarakat). Selain itu juga ada misi untuk senantiasa menjalin kemitraan dengan masyarakat global.

Kemudian faktor peningkatan daya saing berikutnya adalah Related and Supporting Industries yaitu keberadaan jaringan organisasi pendukung. Pada komponen ini lembaga pendidikan harus memiliki jaringan yang kuat dengan lembaga organisasi yang mampu menyediakan bahan baku (input) untuk menjaga keberlangsungan lembaga pendidikan.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Chang et al, "*The generalized* .....", 101.

<sup>21</sup> Priya, *An Application of Porter's* ....., 142.

<sup>22</sup> Byoungho Jin, Hwy-Chang Moon, (2006) "*The diamond approach* ...", 198.

Kebijakan teknologi digital, selain untuk melakukan penguatan secara internal, juga mendorong untuk melakukan peningkatan kualitas interaksi dengan eksternal. Sebagaimana yang dilakukan oleh kepala madrasah yang senantiasa membangun komunikasi dengan kepala TK atau RA di Kota Malang dan sekitarnya sebagai lembaga input MIN 1 Kota Malang.

Kepala madrasah juga menjalin komunikasi yang positif dengan wali siswa dan alumni sebagai salah satu konsumen yang menjadi pelanggan terhadap madrasah. Wali siswa dan alumni memiliki kontribusi positif dalam mendorong dan menggerakkan basis input MIN 1 Kota Malang.

Selain ke empat faktor determinan di atas, terdapat dua faktor lain yang juga bisa mempengaruhi tingkat daya saing madrasah, akan tetapi posisinya berada di luar komponen pokok tersebut, yaitu faktor pemerintah dan faktor kesempatan.

Kebijakan kepala madrasah dalam hal ini adalah membangun hubungan kemitraan dengan kementerian agama sebagai perwakilan dari unsur pemerintah untuk senantiasa memberikan dukungan sekaligus melindungi keberlangsungan MIN 1 Kota Malang. Pemerintah sangat berpengaruh bagi daya saing MIN 1 Kota Malang, karena pemerintahlah yang membuat regulasi dan berbagai aturan yang harus dijadikan sebagai pedoman bagi madrasah. Bila aturan yang ditetapkan oleh pemerintah tidak mendukung daya saing madrasah, niscaya daya saing madrasah akan sangat sulit untuk bisa dikembangkan.

Dari segi kesempatan, bahwa kebijakan kepala madrasah tentang teknologi digital mendorong kepada seluruh guru dan karyawan untuk selalu

berkreasi dan berinovasi sesuai dengan tupoksi masing-masing dalam rangka meningkatkan daya saing dengan salah satunya memanfaatkan sarana teknologi digital.

Dari analisis pemahaman kepala madrasah tentang teknologi digital dalam meningkatkan daya saing di MIN 1 Kota Malang, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala madrasah memiliki pemahaman tentang teknologi digital melalui kebijakan normatif dan verbal. Pemahaman kepala madrasah tentang teknologi digital dalam meningkatkan daya saing di jalankan dengan menggunakan model manajemen kombinasi berbasis teknologi.

Dengan berbagai temuan dan analisis peningkatan daya saing MIN 1 Kota Malang, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kombinasi berbasis teknologi merupakan bentuk implementasi pemahaman kepala madrasah.

Manajemen kombinasi berbasis teknologi tersebut telah memenuhi kesiapan untuk meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang dilihat dari segi factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, dan firm strategy, structure, and rivalry sebagai factor internal, dan factor pemerintah dan kesempatan sebagai faktor eksternal.

## **B. Kepala Madrasah Mengorganisasi Digital dalam Meningkatkan Daya Saing MIN 1 Kota Malang**

Usaha kepala madrasah dalam rangka meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang tidak hanya berhenti pada tataran pemahaman kepala madrasah

yang terformulasikan dalam kebijakan semata, akan tetapi juga ditindaklanjuti dalam mengorganisasi digital.

Mengorganisasi digital merupakan langkah kongret kepala madrasah sebagai tindak lanjut dari kebijakan yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah. Hal ini sebagaimana hasil temuan dari paparan data yang telah diuraikan pada bab IV terdapat beberapa temuan **tentang** pengorganisasian digital di MIN 1 Kota Malang.

### **1. Pengorganisasian digital sumber daya manusia dan sumber daya non manusia**

Pengorganisasian digital merupakan salah satu komponen kepemimpinan digital yang harus dijalankan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan daya saing di MIN 1 Kota Malang.

Pengorganisasian digital merupakan kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk dapat membangun konektivitas (ketersambungan) antarsumberdaya dengan sumber daya dan antar sumber daya dan tren teknologi yang sedang berkembang. Konektivitas tersebut dimaksudkan untuk membangun kekuatan digital dan kemampuan dinamis di tengah transformasi tatanan budaya kehidupan masyarakat yang sangat cepat.

Secara prinsip organisasi digital, pada hakikatnya adalah sebagai bentuk kemampuan seorang pemimpin untuk menjalin dan mengintegrasikan praktik digital dan sumber daya untuk terus

menciptakan nilai baru bagi pengembangan madrasah, salah satu diantaranya untuk meningkatkan daya saing.

Langkah kongret kepala madrasah MIN 1 Kota Malang mengorganisasi digital yang berkaitan dengan sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia. Organisasi digital kepala madrasah dalam konteks sumber daya manusia diantaranya adalah kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah pada saat rekrutmen tenaga guru dan karyawan di MIN 1 Kota Malang harus memiliki kemampuan teknologi informasi.

Sumber daya manusia yang ada di MIN 1 Kota Malang juga diberikan pelatihan-pelatihan yang mengarah pada penguatan penguasaan teknologi digital agar dapat meningkatkan kualitas pengajaran guru, serta penguatan kompetensi administrasi berbasis teknologi bagi karyawan.

Organisasi digital dalam konteks sumber daya nonmanusia adalah kebijakan kepala madrasah untuk terus meningkatkan dan melengkapi berbagai kebutuhan sarana prasarana madrasah yang berkaitan dengan pengembangan teknologi digital.

Upaya kepala madrasah dalam mengorganisasi sumber daya manusia dan non manusia di atas merupakan bentuk riil dari komitmen kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing madrasah. Organisasi digital ini merupakan penguatan daya saing dari segi factor condition menurut teori Porter.

Porter menegaskan di dalam teorinya, bahwa salah satu penguatan yang harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan agar dapat meningkatkan daya saing adalah dengan memperkuat factor condition. Factor condition merupakan factor input utama sebuah organisasi yang di dalamnya meliputi sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya pengetahuan, sumber daya modal, dan sumber daya infrastruktur.<sup>23</sup>

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepala MIN 1 Kota Malang benar-benar telah berusaha untuk melakukan pengorganisasian digital sebagai upaya nyata penguatan factor condition agar dapat meningkatkan daya saing madrasah.

## **2. Mengkombinasikan antara Sumber daya dengan Teknologi Digital**

Keseriusan kepala madrasah di dalam meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang melalui teknologi digital tidak hanya berhenti pada tataran pengorganisasiannya semata, akan tetapi kepala madrasah juga berupaya untuk melakukan proses pengombinasian antara sumber daya yang ada dengan teknologi.

Upaya pengombinasian sumber daya dan teknologi dapat diketahui dari berbagai kebijakan kepala madrasah, baik yang bersifat normatif maupun verbal. Kepala madrasah mendorong dan mengkondisikan agar aktivitas yang dijalankan oleh guru dan karyawan

---

<sup>23</sup> Priya, *An Application of Porter's ...*, 142.

MIN 1 Kota Malang dilaksanakan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi digital.

Pengombinasian teknologi digital dengan sumber daya tersebut menjadi salah satu langkah strategis yang diambil oleh kepala madrasah agar situasi penyelenggaraan pendidikan di MIN 1 Kota Malang bisa berjalan secara efektif, efisien dan nyaman.

Bentuk penciptaan situasi penyelenggaraan pendidikan yang efektif, efisien dan nyaman melalui upaya pengorganisasian digital oleh kepala madrasah merupakan upaya untuk memperkuat factor Firm strategy, Structure and Rivalry, agar madrasah bisa meningkatkan daya saing.

Proses peningkatan daya saing madrasah dengan melakukan penguatan dari sisi Firm strategy, Structure and Rivalry adalah bentuk nyata komitmen kapala MIN 1 Kota Malang dalam mewujudkan peningkatan daya saing madrasah.

### **3. Interaksi kolaboratif antara sumber daya melalui teknologi digital**

Temuan berikutnya dari fokus dua adalah adanya Interaksi kolaboratif antarsumber daya melalui teknologi digital. Interaksi kolaboratif antarsumber daya melalui teknologi digital yang terjadi di MIN 1 Kota Malang di dalam penyelenggaraan pendidikan dapat di lihat pada berbagai aktifitas sehari-hari, yaitu antara guru yang satu dengan guru yang lain, antara pegawai yang satu dengan pegawai yang

lain, antara kepala dan guru dan berbagai sumber daya yang lain mereka melakukan komunikasi secara kolaboratif melalui grup social media.

Proses interaksi secara bersamaan dengan memanfaatkan grup sosial media tersebut sangat memengaruhi bagi optimalisasi penyelenggaraan pendidikan. Berbagai kegiatan dapat dikomunikasikan, dikoordinasikan, digerakkan dan dikendalikan bersama melalui grup sosial media.

Semua guru dan karyawan akan lebih efektif dan efisien di dalam menjalankan tugas sebagaimana tanggung jawab yang diemban masing-masing. Interaksi kolaboratif melalui sosial media tentu akan membangun kekuatan secara internal bagi sumber daya yang ada sekaligus dapat membangun situasi komunikasi yang kondusif di lingkungan madrasah.

Dalam konteks ini, bila dilihat dari prespektif teori peningkatan daya saing Porter, maka dua hal di atas (penguatan sumber daya dan penciptaan situasi yang kondusif) maka selaras dengan faktor-faktor penguatan daya saing yaitu factor condition dan firm strategy, structure, and rivalry.<sup>24</sup>

Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa kepala MIN 1 Kota Malang telah membangun pola interaksi kolaboratif antarsumber daya yang ada di madrasah, sehingga mampu menciptakan penguatan kompetensi secara internal dan penguatan situasi yang kondusif di

---

<sup>24</sup> Porter, *The Competitive Advantage ...*, 78.

lingkungan madrasah sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan daya saing madrasah.

Dari paparan data yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan alur peningkatan daya saing yang dilakukan oleh kepala madrasah dari segi *digital organization* adalah sebagai berikut:



Gambar 5.3 Pengorganisasian digital dalam Meningkatkan Daya Saing

Dari gambar di atas, akan membantu di dalam memahami bagaimana pengorganisasian kepala madrasah MIN 1 Kota Malang dalam meningkatkan daya saing. Dari data analisis yang telah dipaparkan di atas dan paparan data hasil penelitian pada bab IV, maka dapat diketahui bahwa *digital organization* kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang dilakukan melalui; Pengorganisasian digital sumber daya manusia dan sumber daya nonmanusia, mengombinasikan antarsumberdaya dengan teknologi digital dan Interaksi kolaboratif antar sumber daya melalui teknologi.

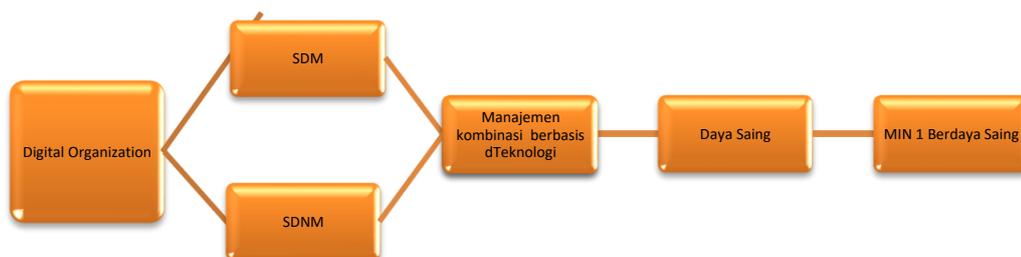
Berpijak pada penjelasan beberapa temuan tentang pengorganisasian digital kepala madrasah di MIN 1 Kota Malang, maka langkah berikutnya yaitu

melakukan analisis pengorganisasian digital kepala madrasah dalam meningkatkan daya sing di MIN 1 Kota Malang.

Dari tiga temuan yang telah dipaparkan pada temuan fokus pertanyaan ke dua ini, maka dapat diketahui cara kepala madrasah telah melakukan pengorganisasian digital di MIN 1 Kota Malang dengan mengombinasikan sumber daya madrasah dengan teknologi digital. Kombinasi sumber daya dengan teknologi dilakukan dalam bentuk kebijakan maupun interaksi sehari-hari sebagai media interaksi dan komunikasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pola pengorganisasian digital dalam meningkatkan daya saing yang dilakukan oleh kepala madrasah MIN 1 Kota Malang menggunakan model manajemen kombinasi berbasis teknologi.

*Figure 1 Pengorganisasian Digital dalam Meningkatkan Daya Saing di MIN 1 Kota Malang*



*Gambar 5.4 Pengorganisasian Digital dalam Meningkatkan Daya Saing di MIN 1 Kota Malang*

Dari hasil analisis yang telah diuraikan, maka dapat diketahui cara kepala madrasah melakukan pengorganisasian digital dengan menggunakan model manajemen kombinasi berbasis teknologi.

Manajemen kombinasi berbasis teknologi dalam pengorganisasian digital yang melibatkan proses kombinasi antarsumber daya manusia dan nonmanusia dengan teknologi digital.

Dalam pengorganisasian digital di MIN 1 Kota Malang diselenggarakan secara fleksibel serta kemandirian dimasing-masing komponen yang ada dimadrasah, agar antarsumber daya dan teknologi tetap berfungsi secara maksimal.<sup>25</sup>

Pengembangan pengorganisasian digital dengan manajemen kombinasi berbasis teknologi yang diterapkan di MIN 1 Kota Malang tidak hanya terbatas pada sumber daya guru dan pegawai semata, akan tetapi juga di kembangkan kepada seluruh siswa.

Dampaknya adalah peningkatan kualitas lulusan MIN 1 Kota Malang. Dengan lulusan yang berkualitas tinggi, maka akan dapat meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang. Di sisi lain dari segi keterserapan alum di di jenjang pendidikan berikutnya juga sangat tinggi. Keterserapan yang tinggi tersebut relevan dengan factor condition dalam teorinya Porter yang merupakan salah satu faktor peningkatan daya saing.

Dengan manajemen kombinasi berbasis teknologi dalam pengorganisasian digital maka akan dapat meningkatkan daya saing melalui

---

<sup>25</sup> Snow et al, Designing The Digital Organization, *Journal of Organization Design* (2017) 6:7 DOI 10.1186/s41469-017-0017-y, 5.

upaya peningkatan perilaku berkompetisi secara internal antarsumber daya manusia yang ada di madrasah.

Upaya pengorganisasian digital sumber daya yang ada di madrasah teknologi akan memberikan dorongan yang besar bagi masing-masing sumber daya untuk meningkatkan kompetensinya secara optimal.

Budaya kompetitif antar sumberdaya dengan didasarkan pada pengorganisasian digital menggunakan model manajemen kombinasi berbasis teknologi tersebut, tentunya akan sangat membantu di dalam upaya kepala madrasah meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang.

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa kepala MIN 1 Kota Malang di dalam upaya meningkatkan daya saing dengan melakukan pengorganisasian digital melalui manajemen kombinasi berbasis teknologi.

### **C. Kepala Madrasah Mengendalikan dan Mengintegrasikan Tren Teknologi dalam Meningkatkan Daya Saing MIN 1 Kota Malang**

Peningkatan daya saing MIN 1 Kota Malang yang dilakukan oleh kepala madrasah melalui pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi yang sedang berkembang. Upaya tersebut dilakukan oleh kepala MIN 1 Kota Malang dengan menggunakan model manajemen kombinasi berbasis teknologi.

Dalam tataran praktis, model manajemen kombinasi berbasis teknologi dalam pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi untuk meningkatkan daya saing di MIN 1 Kota Malang terlihat dari berbagai temuan lapangan

## **1. Kepala Madrasah Melakukan Upaya Pengendalian dan Pengintegrasian Tren Teknologi Digital yang Sedang Berkembang.**

Kemampuan untuk mengendalikan dan mengintegrasikan tren teknologi sebagai salah satu komponen penting bagi kepemimpinan digital. Komponen pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi baru merupakan bentuk kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengendalian sekaligus pengintegrasian tren teknologi yang sedang berkembang di masyarakat.

Berbagai kegiatan kepala MIN 1 Kota Malang yang mengindikasikan bahwa kepala madrasah melakukan upaya pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan.

Di antara bentuk pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi yang dilakukan oleh kepala MIN 1 Kota Malang yaitu kepala madrasah mengadaptasi berbagai tren teknologi yang sedang berkembang. Kemudian, melakukan upaya pengembangan sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Kepala madrasah terus berupaya untuk memenuhi dan melengkapi berbagai kebutuhan yang dapat mendorong peningkatan kualitas pengajaran maupun layanan melalui pemanfaatan tren teknologi digital.

Upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah di dalam melengkapi kebutuhan peningkatan kualitas berbasis teknologi digital tidak

hanya dari segi sarana prasarana semata, tetapi juga melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Kemudian kepala madrasah juga berupaya untuk melakukan pengendalian terhadap tren teknologi di MIN 1 Kota Malang yaitu dengan tetap mengikuti perkembangan yang terjadi di masyarakat, sekaligus melakukan penyeleksian terhadap tren teknologi tersebut agar tetap selaras bagi kebutuhan pengembangan penyelenggaraan pendidikan di MIN 1 Kota Malang.

Pengendalian kepala madrasah di antaranya yaitu dengan mendalami dan mempelajari tren teknologi yang sedang berkembang, kemudian melakukan kajian bersama tim yang berada di madrasah. Apabila hasil kajian dan pendalaman terhadap tren teknologi tersebut menyimpulkan baik dan layak untuk digunakan, maka kepala madrasah mengambil kebijakan untuk menggunakan teknologi tersebut.

Setelah tahap pengendalian, kemudian kepala madrasah berupaya agar tren teknologi yang diterapkan madrasah tidak berjalan secara parsial saja, tetapi bisa terkoneksi dengan kebijakan lain yang sudah ada di madrasah. Seperti kebijakan kepala madrasah agar siswa memiliki kompetensi yang unggul di bidang teknologi, maka kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah adalah mendorong semua guru untuk bisa melaksanakan kegiatan pengajaran dengan memanfaatkan teknologi digital.

Responsibilitas kepala madrasah di dalam menangkap berbagai perubahan dan perkembangan teknologi digital di tengah masyarakat merupakan bentuk upaya kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing madrasah.

Kemauan kepala madrasah untuk merespon perkembangan teknologi digital dan kemudian mengombinasikan dengan kebijakan yang ditetapkan MIN 1 Kota Malang termasuk dalam usaha peningkatan daya saing madrasah sebagai faktor demand condition dalam teori Porter.

Demand conditions merupakan keseimbangan antara permintaan, ukuran dan pola pertumbuhan, dan internalisasi permintaan tingkat domestik. Kekuatan bersaing lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh bagaimana lulusan lembaga tersebut diminati oleh masyarakat lokal.<sup>26</sup>

Apabila masyarakat lokal memiliki ekpektasi yang tinggi terhadap lulusan yang di hasilkan oleh lembaga, maka akan memberikan dampak positif bagi daya saing lembaga pendidikan secara nasional.<sup>27</sup>

Lebih lanjut, sebuah lembaga pendidikan dapat memiliki daya saing yang tinggi. Bila lembaga tersebut mampu mendeteksi kebutuhan masyarakat terhadap lulusannya dan memenuhi harapan masyarakat yang belum disiapkan oleh lembaga yang lain, maka juga akan dapat meningkatkan daya saing.

---

<sup>26</sup> H Chang Moon, et al, "*The generalized* .....", 101.

<sup>27</sup> Priya, *An Application of Porter's* ....., 142.

Untuk itu sebuah lembaga harus selalu berupaya untuk meningkatkan daya kreatifitas dan inovasi di dalam mengembangkan produk lulusannya.<sup>28</sup> Lembaga pendidikan juga harus memahami secara pasti tersedianya pasar domestik yang siap berperan menjadi elemen penting dalam menghasilkan daya saing.

Situasi tersebut ditandai dengan kemampuan untuk “menjual” produk-produk unggulan. Hal tersebut didorong oleh adanya permintaan masyarakat “pengguna produk” yang memiliki kualitas serta adanya kedekatan hubungan antara lembaga pendidikan dan pelanggan atau masyarakat.

Tekanan dari masyarakat yang menuntut lulusan memiliki kualitas tinggi, akan memotivasi lembaga pendidikan untuk selalu berusaha meningkatkan kualitas layanan dan lulusan sesuai dengan tuntutan masyarakat. Kemampuan lembaga pendidikan untuk memenuhi tuntutan konsumen lokal tersebut akan memberikan dampak pada meningkatnya daya saing lembaga pendidikan pada level yang lebih tinggi.<sup>29</sup>

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa Kepala MIN 1 Kota Malang telah berusaha untuk mewujudkan lulusan yang berkualitas dan memenuhi harapan masyarakat. Hal ini merupakan *faktor demand condition* yang dapat menumbukan tingkat daya saing madrasah.

---

<sup>28</sup> Chang et al, "The generalized double diamond ...", 102.

<sup>29</sup> Priya, *An Application of Porter's ...*, 142.

Di dalam mengendalikan dan mengintegrasikan tren teknologi yang sedang berkembang, kepala madrasah tidak dapat meninggalkan keberadaan teknologi digital. Sebab teknologi digital merupakan tren teknologi yang sedang berkembang saat ini.

Oleh karena itu, di dalam melakukan proses pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi, kepala madrasah melakukan pengombinasian antara pengelolaan lembaga dengan penggunaan teknologi digital.

Pengelolaan lembaga melalui kombinasi dengan teknologi sangat membantu di dalam mewujudkan lulusan yang bermutu dan memnuhi tuntutan masyarakat.

## **2. Kepala Madrasah Mengembangkan Terhadap Teknologi yang Ada Disesuaikan dengan Kebutuhan Madrasah**

Kepala madrasah MIN 1 Kota Malang, tidak hanya mengendalikan dan mengintegrasikan teknologi digital dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah, tetapi kepala madrasah juga mengembangkan tren teknologi yang ada dan sedang berkembang di masyarakat. Hal ini untuk disesuaikan dengan kebutuhan madrasah.

Upaya pengembangan yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan salah satu bentuk daya kreatif dan inovatif MIN 1 Kota Malang dalam menghadapi tren teknologi sesuai perkembangan yang ada.

Hal ini dapat dibuktikan dengan insiatif kepala madrasah dalam melakukan pengembangan terhadap aplikasi raport digital (ARD). Secara standar ARD sudah ditetapkan oleh pemerintah (kemenag), tetapi karena aplikasi yang diberikan oleh kemenag belum mampu mewadahi secara utuh kebutuhan penilaian di MIN 1 Kota Malang, maka kepala madrasah melakukan pengembangan.

Inovasi dan kreativitas yang dikembangkan oleh kepala madrasah dalam merespon dan mengadaptasi perkembangan teknologi digital untuk bisa diimplementasikan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh MIN 1 Kota Malang merupakan salah satu usaha untuk memperkuat daya saing madrasah. Hal ini dikarenakan dengan inovasi yang ada akan memberikan kekhasan dan keunikan yang dimiliki oleh MIN 1 Kota Malang.

Dengan rekayasa inovatif kepala madrasah terhadap tren teknologi tersebut, kepala madrasah telah melakukan bentuk penguatan *factor condition* di lingkungan madrasah untuk meningkatkan daya saing. Sebagaimana yang telah dipaparkan, bahwa penguatan terhadap *factor condition* menjadi faktor yang sangat vital untuk bisa meningkatkan daya saing, dalam perspektif teori daya saing Porter.

Penguatan terhadap *factor condition* yang dilakukan oleh kepala madrasah menjadi modal yang cukup penting agar MIN 1 Kota Malang senantiasa dapat meningkatkan daya saing madrasah.

Tren teknologi yang diintegrasikan dan dilakukan inovasi pengembangan tidak hanya dalam masalah aplikasi rapor digital (ARD) saja, tetapi juga dengan beberapa tren teknologi yang lain, seperti media pembelajaran, media komunikasi, sistem jaringan, dan berbagai komponen teknologi lain yang mendukung terhadap pencapaian visi dan misi madrasah.

Dalam melakukan inovasi terhadap tren teknologi yang sedang berkembang, kepala madrasah tidak dapat meninggalkan unsur teknologi itu sendiri. Untuk itu, kepala madrasah harus mengombinasikan unsur inovasi yang sedang dikembangkan dengan unsur teknologi yang sedang berkembang.

Dengan demikian, kepala madrasah di dalam mengembangkan tren teknologi menggunakan manajemen kombinasi berbasis teknologi, agar inovasi yang dilakukan dapat meningkatkan daya saing.

### **3. Kepuasan dan Kecepatan Layanan Menjadi Salah Satu Prioritas yang Diwujudkan Oleh Kepala Madrasah dalam Mengintegrasikan Tren Teknologi Digital**

Berbagai kebijakan dan program kegiatan penyelenggaraan pendidikan melibatkan tren teknologi digital yang sedang berkembang di masyarakat, merupakan usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah agar dapat memberikan kepuasan dan pelayanan yang cepat kepada masyarakat.

Kepuasan dan kecepatan layanan merupakan masalah yang cukup penting bagi keberlangsungan madrasah agar tetap diminati dan memiliki daya tarik di tengah persaingan yang ada.

Bentuk kongkret upaya memberikan kepuasan dan kecepatan layanan yang diberikan oleh MIN 1 Kota Malang kepada masyarakat salah satunya adalah dengan menyelenggarakan proses penerimaan peserta didik baru menggunakan sistem *online*.

Dengan sistem *online*, masyarakat dapat melakukan pendaftaran secara cepat dan tidak harus mengantri di sekolah serta hasilnya pun bisa obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan layanan yang cepat, akurat, dan transparan melalui sistem *online*, maka akan menimbulkan rasa puas kepada masyarakat dan dengan kepuasan tersebut akan mendorong peningkatan daya saing madrasah.

Dalam menciptakan kepuasan dan kecepatan layanan di MIN 1 Kota Malang tidak hanya diperuntukkan bagi masyarakat internal saja, akan tetapi kepuasan dan kecepatan layanan juga dibangun dengan lembaga-lembaga yang menjadi basis input seperti TK, RA serta lembaga mitra lain yang dapat mendukung keberlangsungan MIN 1 Kota Malang.

Upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan tetap menjaga kepuasan dan kualitas layanan merupakan bentuk usaha untuk selalu membangun jaringan yang kuat dengan masyarakat (konsumen) baik internal maupun eksternal.

Dalam perspektif teori daya saing Porter, upaya kepala madrasah tersebut merupakan bentuk *related and supporting industries* dalam rangkai meningkatkan daya saing. *Related and supporting industries* adalah keberadaan jaringan organisasi pendukung. Pada komponen ini lembaga pendidikan harus memiliki jaringan kuat dengan lembaga/ organisasi yang mampu menyediakan bahan baku (input) untuk menjaga keberlangsungan lembaga pendidikan.

Hubungan dan dukungan *Related and supporting industries* merupakan persoalan yang sangat penting.<sup>30</sup> Keberadaan pemasok bahan baku sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan guna mempercepat proses inovasi dan meningkatkan rangkai (*cluster*) lembaga pendidikan. Lembaga 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.<sup>31</sup>

Lembaga pendukung dapat menyebabkan sirkulasi pasokan dalam lembaga pendidikan bisa berjalan lebih efisien, terutama berkaitan dengan biaya operasionalnya. Untuk itu interaksi terhadap lembaga pendukung harus tetap dijalankan secara intens agar terjadi hubungan yang sinergis antara organisasi yang satu dengan yang lain.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Byoung-ho Jin, Hw-y-Chang Moon, *"The diamond approach ..."*, 198.

<sup>31</sup> Priya, *An Application of Porter's ...*, 142.

<sup>32</sup> R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th (ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2010), 377.

Sebagai bentuk membangun interaksi yang positif dengan lembaga pemasok, kepala MIN 1 Kota Malang membangun komunikasi yang intim dengan lembaga-lembaga pemasok seperti dengan IGRA (Ikatan Guru Raudlatul Athfal), IGTK (Ikatan Guru Taman Kanak-Kanak) dll.

Bentuk interaksi tidak hanya dilakukan dalam model komunikasi verbal semata, akan tetapi juga melakukan kerja sama pengadaan berbagai kegiatan, seperti *workshop*, lomba, pendampingan dan lain sebagainya.

Berlandaskan pada adanya keterkaitan kuat antara lembaga pendukung dan lembaga inti, maka akan memunculkan pola interaksi yang saling menguntungkan antara satu dengan yang lain. Lembaga pendukung dapat menjadi pendorong bagi lembaga inti untuk selalu berinovasi atas lulusan yang dihasilkan berdasarkan pada berbagai masukan yang diberikan oleh lembaga pendukung.

Penguatan interaksi dengan mitra serta kecepatan layanan terhadap masyarakat yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak dapat dipisahkan dari peranan teknologi. Teknologi memungkinkan terjalannya komunikasi yang intens, pelayanan yang cepat, efektif dan memuaskan. Hal inilah yang dilakukan oleh kepala madrasah di dalam memperkuat kualitas layanan dan jaringan mitra, yaitu dengan melakukan pengombinasian dengan teknologi di dalam mengelola lembaga.

Dari paparan hasil analisa data yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan bagaimana alur peningkatan daya saing yang dilakukan oleh kepala madrasah dari segi *drive and integrate tech tren* adalah sebagai berikut:



*Gambar 5.5 Mengendalikan dan Mengintegrasikan Tren baru Teknologi Dalam Meningkatkan Daya Saing*

Dari gambar di atas, dapat membantu dalam memahami bagaimana pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi kepala madrasah meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang.

Hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab IV, berkenaan dengan pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi dalam meningkatkan daya saing MIN 1 Kota Malang menunjukkan bahwa kepala madrasah melakukan upaya pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi digital yang sedang berkembang, pengembangan terhadap teknologi yang ada dan disesuaikan dengan kebutuhan madrasah, kepuasan dan kecepatan layanan dengan mengintegrasikan tren teknologi digital

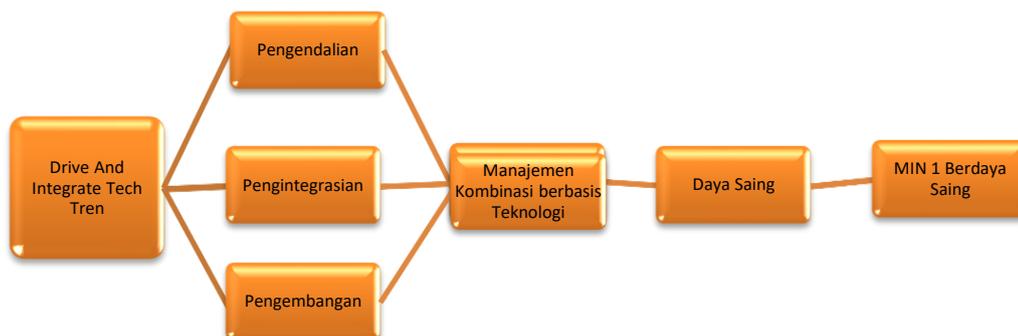
Berawal dari penjelasan yang telah diuraikan berkenaan dengan beberapa temuan tentang pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi kepala madrasah di MIN 1 Kota Malang, maka langkah selanjutnya adalah melakukan

analisis bagaimana pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi kepala madrasah tersebut dalam meningkatkan daya saing di MIN 1 Kota Malang.

Dari tiga temuan yang telah dipaparkan pada temuan fokus pertanyaan ketiga, maka dapat diketahui bagaimana kepala madrasah telah melakukan pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi, sehingga daya saing madrasah semakin meningkat.

Pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak lepas dari upaya pengombinasian antara unsur peningkatan daya saing dengan teknologi, artinya bahwa pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi dilakukan dengan menggunakan model manajemen kombinasi berbasis teknologi.

*Figure 2 Mengendalikan dan Mengintegrasikan Tren teknologi dalam Meningkatkan Daya Saing di MIN 1 Kota Malang*



*Gambar 5.6 Mengendalikan dan Mengintegrasikan Tren teknologi dalam Meningkatkan Daya Saing di MIN 1 Kota Malang*

Komponen pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi menjadi komponen berikutnya bagi kepemimpinan digital. Model pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi yang dilaksanakan oleh kepala MIN 1 Kota Malang tidak terlepas dari model manajemen kombinasi berbasis teknologi.

Bentuk implementasi yang dikembangkan oleh kepala madrasah adalah dengan mengoptimalkan keberadaan teknologi yang dimiliki oleh madrasah, kemudian dilakukan pengintegrasian dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Kemampuan pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan memberikan pengaruh besar bagi upaya peningkatan daya saing madrasah. Perubahan zaman yang begitu cepat akibat dari perubahan teknologi industri menuntut kesiapan kepala madrasah untuk memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi tren teknologi dan secara strategis memasukkannya ke dalam strategi pengembangan madrasah.

Pada prinsipnya kepala madrasah di era teknologi industri harus memiliki kemampuan untuk menciptakan tren baru bagi orang lain. Lalu, pemimpin yang mampu untuk mengendalikan dan mengintegrasikan kemampuannya di dalam mengendalikan organisasi yang dipimpinnya.<sup>33</sup>

Kepala MIN 1 Kota Malang berusaha untuk melakukan pengendalian, pengintegrasian, dan pengembangan terhadap tren teknologi yang sedang berkembang dalam rangka mewujudkan lulusan dan layanan yang cepat, memuaskan dan berkualitas.

---

<sup>33</sup> Brett, *Evolving Digital* .... 72-74.

Proses pengendalian, pengintegrasian, dan pengembangan terhadap tren teknologi yang sedang berkembang dengan melakukan pengombinasian antara aktivitas penyelenggaraan pendidikan dengan unsur teknologi.

Proses kombinasi dengan teknologi itulah yang menjadikan MIN 1 Kota Malang dapat meningkatkan kualitas lulusan dan cepatnya layanan, sehingga masyarakat merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh madrasah.

Dengan puasnya masyarakat terhadap lulusan dan layanan yang telah diberikan oleh MIN 1 Kota Malang, melalui model manajemen kombinasi berbasis teknologi, maka pada akhirnya daya saing madrasah semakin meningkat.

Peningkatan daya saing melalui upaya pengendalian, pengintegrasian dan pengembangan dengan model manajemen kombinasi berbasis teknologi merupakan upaya nyata yang dilakukan kepala madrasah dalam melakukan penguatan daya saing madrasah.

Praktik layanan dengan menggunakan tren teknologi digital salah satunya diterapkan dalam hal pelayanan administrasi, penerimaan peserta didik baru, pemberian informasi *up to date* tentang madrasah, komunikasi dengan orang tua, dan lain sebagainya. Sedangkan penguatan jaringan yaitu dengan menjalin mitra dengan alumni, masyarakat, lembaga pendidikan di bawah maupun di atas serta berbagai mitra lain yang dapat memiliki kontribusi bagi peningkatan kualitas dan daya saing madrasah.

Upaya kepala madrasah yang meningkatkan daya saing melalui pengendalian dan pengintegrasian tren teknologi dengan menggunakan model

manajemen kombinasi berbasis teknologi merupakan bentuk peningkatan daya saing dengan melakukan penguatan pada *factor condition*, *demand condition*, and *related supporting industry*.

Penguatan *factor condition* tampak dari usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menyiapkan sumber daya yang adaptif dengan tren teknologi sekaligus menyiapkan sarana prasarana yang relevan dengan tren teknologi yang sedang berkembang, penguatan *demand condition* dapat dilihat dari usaha kepala madrasah untuk memperkuat jaringan dengan lembaga pendidikan yang lebih tinggi, agar lulusan agar keterserapan lulusan madrasah bisa bagus dan penguatan *and related supporting industry* dapat dilihat saat kepala madrasah membuat dan memperkuat jaringan dengan lembaga pendukung (TK, RA, masyarakat, dll) agar keberlangsungan madrasah tetap aman.