



Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)

Journal homepage: ejournal.widyamataaram.ac.id/index.php/j-mae



Mewujudkan pendidikan berkualitas pasca pandemi Covid-19: praktek kepemimpinan digital dan kinerja tenaga pengajar

^{1*}Indah Ria Lestari, ²Stefanus Rumangkit, ³Hasna Larasati, ⁴Cindy Rahayu

^{1,2,3}Binus Entrepreneurship Center, Binus University, 11480 Jakarta, Indonesia

⁴School of Computer Science, Binus University, 11480 Jakarta, Indonesia

*e-mail korespondensi: indah.ria@binus.ac.id

Article Info	Abstract
<p><i>Keywords: digital leadership, digital based knowledge sharing, innovation skills, performance, quality education</i></p>	<p><i>The Covid-19 pandemic has forced educational institutions to transform teaching through digital-based learning. This is a big challenge for educational institutions and the government in realizing quality education. The aim of this research is to analyze the application of visionary leadership, digital-based learning culture, digital citizenship, innovation skills, communication, digital leadership, digital-based knowledge sharing, and the performance of teaching staff in Indonesia. Primary data was obtained from the results of a questionnaire survey of 100 active teachers and lecturers spread across eight provinces in Indonesia. The survey was conducted directly and online using a quantitative approach and analyzed descriptively. The sampling technique was carried out using the convenience sampling method. The research results showed that the application of visionary leadership, digital-based learning culture, digital citizenship, innovation skills and communication in the workplace has gone well even though there are still a number of schools that do not have digital learning facilities. The strategy that schools and universities must implement to improve the performance of teaching staff in the digital era is to fulfill the physical and non-physical facilities in schools.</i></p>

Info Artikel	Abstrak
<p>Kata Kunci: berbagi pengetahuan berbasis digital, kemampuan berinovasi, kepemimpinan digital, kinerja, pendidikan berkualitas</p>	<p>Pandemi Covid-19 memaksa institusi pendidikan untuk melakukan transformasi pengajaran melalui pembelajaran berbasis digital. Hal ini menjadi tantangan besar bagi Lembaga pendidikan dan pemerintah dalam mewujudkan pendidikan berkualitas. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan kepemimpinan visioner, budaya belajar berbasis digital, digital citizenship, kemampuan inovasi, komunikasi, kepemimpinan digital, berbagi pengetahuan berbasis digital, dan kinerja tenaga pengajar di Indonesia. Data primer diperoleh dari hasil survei kuesioner kepada 100 guru dan dosen aktif tersebar pada delapan provinsi di Indonesia. Survei dilakukan secara langsung dan online menggunakan pendekatan kuantitatif dan dianalisis secara deskriptif. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode <i>convenience sampling</i>. Hasil penelitian diperoleh penerapan kepemimpinan visioner, budaya belajar berbasis digital, digital citizenship, kemampuan inovasi, dan komunikasi di tempat kerja telah berjalan dengan baik meskipun masih ada sejumlah sekolah yang belum memiliki fasilitas pembelajaran digital. Strategi yang harus dilakukan sekolah dan universitas untuk meningkatkan kinerja tenaga pengajar di era digital, yaitu memenuhi fasilitas fisik dan non fisik yang ada di sekolah.</p>



1. PENDAHULUAN

Era pandemi Covid-19 memberikan dampak terhadap dunia pendidikan. Sekolah dan kampus dituntut untuk melakukan adaptasi dalam pemanfaatan teknologi pada sistem pembelajaran. Tenaga pengajar harus mengikuti adanya perubahan cara penyampaian materi atau pengajaran di dalam kelas dengan bantuan teknologi. Saat ini, efektivitas pembelajaran tidak lepas dari dukungan media online untuk menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. Menurut [Tadesse dan Muluye \(2020\)](#), adanya pandemi membuat semua institusi pendidikan harus menekankan pembelajaran digital, namun penggunaan teknologi dan kecepatan perkembangan teknologi bervariasi antar negara. Daerah terpencil dan pedesaan kekurangan infrastruktur digital dibandingkan daerah perkotaan di negara berkembang. Pembelajaran harus mengintegrasikan dengan teknologi informasi dan komunikasi maka tenaga pengajar dan peserta didik mempunyai kemampuan dalam mengembangkan media berbasis teknologi. Hal tersebut menjadi sebuah tantangan baru bagi tenaga pengajar untuk melakukan digitalisasi dalam proses belajar mengajar.

Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) mengidentifikasi empat elemen kunci sebagai agen perubahan dan mengatasi tantangan sosial, yaitu pendidikan, penelitian, inovasi, dan kepemimpinan. Penggunaan teknologi di institusi pendidikan telah membawa proses belajar-mengajar mengalami evolusi besar dan memberi jalan bagi transformasi digital. Tenaga pengajar diharapkan memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru, sehingga mengarah pada pendidikan berkualitas dalam kerangka tujuan pembangunan berkelanjutan ([Rodiguez-Abitia et al., 2020](#)). [Yusri et al. \(2013\)](#) menyatakan, fenomena global menyebabkan diperkenalkannya istilah baru oleh para ahli seperti *remote leadership*, *digital leadership*, dan *e-leadership*. Transisi teknologi pada masa pandemi dan pasca pandemi membutuhkan sosok pemimpin dan kemampuan *digital leadership* bagi pemimpin sekolah maupun tenaga pengajar untuk mengelola perubahan yang terjadi. Kepemimpinan digital dalam dunia pendidikan masih sangat terbatas, sehingga tenaga pengajar masih kesulitan dalam memahami atau menerapkan kepemimpinan digital dalam pendidikan.

Hasil studi penelitian terdahulu diperoleh faktor pembentuk dari kepemimpinan digital, diantaranya adalah kepemimpinan visioner, budaya belajar berbasis digital, perbaikan sistematis, *digital citizenship*, dan profesional ([Agustina et al., 2020](#)). Penelitian lain, [Yusof et al. \(2019\)](#), mendefinisikan kepemimpinan digital sebagai integrasi teknologi digital seperti perangkat seluler, aplikasi komunikasi, dan aplikasi web di praktik kepemimpinan pemimpin sekolah menuju berkelanjutan erubahan penggunaan teknologi di sekolah. Menurut [Garcia-Hernandez et al. \(2023\)](#), dalam penelitian mengenai *digital leadership*, banyak pula yang tidak mempertimbangkan inovasi dalam pendidikan digital. Penelitian ini akan memperkenalkan konsep kepemimpinan digital dengan memasukkan konsep kemampuan berinovasi untuk menguatkan kepemimpinan pemimpin lembaga, yang pada akhirnya akan dapat mendorong produktivitas dari tenaga pengajar di sekolah dan universitas. Efektivitas pembelajaran yang dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya dan waktu yang efektif menuju tercapainya kualitas hasil belajar yang maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik kepemimpinan visioner, budaya belajar

berbasis digital, *digital citizenship*, kemampuan inovasi, komunikasi, kepemimpinan digital, berbagi pengetahuan berbasis digital, dan kinerja tenaga pengajar.

2. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan digital menurut Yusuf *et al.* (2019) adalah integrasi teknologi digital, kombinasi dari pemimpin, sumber daya, perangkat keras, dan teknologi dalam praktik kepemimpinan pemimpin sekolah menuju perubahan berkelanjutan dalam penggunaan teknologi di sekolah untuk meningkatkan kepemimpinan dan proses belajar mengajar. Agustina *et al.* (2020) menggunakan variabel kepemimpinan visioner, budaya belajar berbasis digital, perbaikan sistematis, *digital citizenship*, dan profesionalitas untuk mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kepemimpinan digital.

Cinar dan Kaban (2012) menggambarkan kepemimpinan visioner dengan 4 dimensi, yaitu, berpikir visioner, berorientasi pada Tindakan, potret masa depan, terbuka terhadap perubahan. Lin dan Lee (2017) menggambarkan budaya belajar berbasis digital dengan 4 dimensi, yaitu komitmen untuk belajar, visi Bersama, berfikir terbuka, dan berbagi ilmu. Isman dan Gungoren (2014) mendefinisikan digital citizenship ke dalam 4 indikator, yaitu akses digital, literasi digital, keamanan digital, dan hukum digital. Khan *et al.* (2021) menggambarkan kemampuan berinovasi melalui 2 dimensi, yaitu teknologi dan organisasi, serta proses. Yusuf *et al.* (2019) menggunakan dimensi diskusi virtual, pertemuan virtual, komunikasi virtual, berbagi informasi dan dokumen secara online untuk mengidentifikasi praktik komunikasi di sekolah. Sudibjo dan Prameswari (2021) mengidentifikasi berbagi pengetahuan berbasis digital menggunakan dua indikator, yaitu berbagi pengetahuan dan teknologi. Ozgenel dan Oskan (2019) menyatakan, efektivitas pembelajaran digital di sekolah harus dievaluasi bersamaan dengan kinerja guru. Efektivitas sekolah dan prestasi siswa dipengaruhi secara positif oleh kinerja guru yang tinggi. Sehingga hal ini diharapkan dapat mengatasi tantangan dan mencapai tujuan dasar sekolah ditingkat yang diinginkan. Jones (2006) mengidentifikasi kinerja guru melalui beberapa indikator, yaitu melalui kejelasan peran guru, pendefinisian ekspektasi, pengembangan rencana individu guru, implementasi tindakan, dan peninjauan dampak.

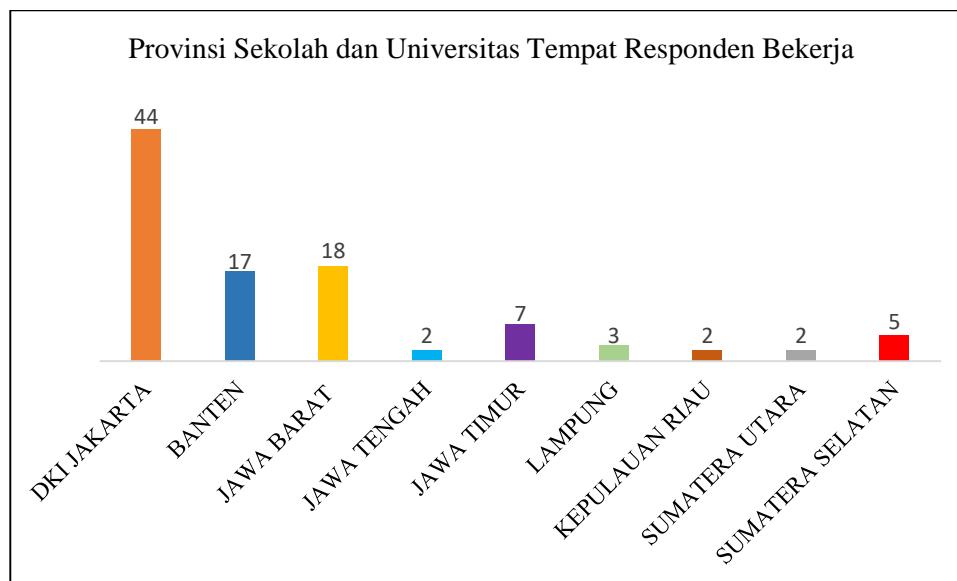
3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross-sectional design*. Data diperoleh dari hasil survei secara langsung dan online menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis deskriptif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah convenience sampling. Hasil survei diperoleh 100 responden yang terdiri dari guru dan dosen yang masih aktif mengajar di sekolah dan universitas di berbagai daerah di Indonesia. Jenis data yang digunakan adalah data primer, meliputi data karakteristik responden, sebaran jawaban kuesioner variabel yang diuji dari hasil studi literatur. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan visioner, budaya pembelajaran berbasis digital, *digital citizenship*, kemampuan berinovasi, komunikasi, kepemimpinan digital, berbagi

pengetahuan berbasis digital, kinerja guru. Skala yang digunakan dalam pembuatan kuesioner yaitu skala likert.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian melibatkan 100 responden yang terdiri dari guru sekolah dan dosen, tersebar di beberapa provinsi diantaranya, DKI Jakarta, Banten, Jawa Tengah, Jawa Timur, Lampung, Kepulauan Riau, Sumatera Utara, dan Sumatera Selatan (Gambar 1). Kuesioner didistribusikan secara langsung ke sekolah yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Pemilihan provinsi, jenis sekolah, dan kampus tidak dibatasi oleh syarat tertentu.



Gambar 1. Sebaran tempat berkerja responden berdasarkan provinsi

Tabel 1 menjelaskan karakteristik responden. Jika dilihat dari jenis kelamin, jumlah responden laki-laki lebih besar 4% dari responden perempuan. Usia responden mayoritas memiliki umur 31-40 tahun (34%) dan 21-30 tahun (26%). Sebanyak 70% responden sudah menikah. Pendidikan terakhir mayoritas responden, yaitu sarjana 58%. Status kepegawaian responden sebanyak 67% merupakan tenaga pengajar tetap dan 33% honorer. Hasil penelitian menunjukkan mayoritas responden telah bekerja lebih dari 1 tahun. Masa kerja responden terbanyak yaitu lebih dari 7 tahun (43%). Rata-rata pendapatan per bulan responden paling banyak terdapat pada rentang Rp.4.000.000 – Rp.6.000.000 (32%) dan > Rp.10.000.000 (25%). Responden yang bekerja pada institusi swasta sebesar 43% dan negeri 57%.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Demografi		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	52	52%
	Perempuan	48	48%
Usia	21-30 Tahun	26	26%
	31-40 Tahun	34	34%
	41-50 Tahun	21	21%
	51-60 Tahun	19	19%
	≥ 60 Tahun	0	0%
Status Pernikahan	Menikah	70	70%
	Belum Menikah	30	30%
Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	58	58%
	Magister (S2)	37	37%
	Doktor (S3)	5	5%
Status Kepegawaian	Pegawai Tetap	67	67%
	Pegawai Honorer	33	33%
Masa Kerja	< 1 Tahun	7	7%
	1-2 Tahun	21	21%
	3-4 Tahun	14	14%
	5-6 Tahun	15	15%
	> 7 Tahun	43	43%
Rata-rata pendapatan per bulan	≤ Rp. 2,000,000	10	10%
	Rp. 2,000,000 - Rp. 4,000,000	14	14%
	Rp. 4,000,000 - Rp. 6,000,000	32	32%
	Rp. 6,000,000 - Rp. 8,000,000	6	6%
	Rp. 8,000,000 - Rp. 10,000,000	13	13%
Jenis Institusi	> Rp. 10,000,000	25	25%
	Swasta	43	43%
	Negeri	57	57%

Idris (2021) menyatakan, gaji guru PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 15 Tahun 2019, yang terdiri dari Golongan I, II, III, dan IV. Perhitungan gaji dilihat dari masa kerja dan pendidikan terakhir. Guru yang memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun dengan pendidikan terakhir S1 akan masuk pada golongan III, rentang gaji yang diperoleh yaitu mulai dari kisaran Rp. 2.579.000 hingga Rp. 4.797.000. PNS dengan golongan tertinggi yaitu golongan IV, memperoleh gaji dengan rentang Rp. 3.044.300 hingga Rp.5.901.200. Sistem penggajian guru honorer juga disesuaikan dengan jenjang pendidikan terakhir dan lamanya guru tersebut bekerja serta bergantung dari peraturan masing-masing sekolah.

Tabel 2 menjelaskan ketersediaan fasilitas fisik dan non fisik sekolah atau universitas tempat responden bekerja. Hasil penelitian Thahir (2019), lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di

Makassar. Lingkungan fisik terdiri dari kondisi fisik sekolah dari segi bangunan, fasilitas, dan lingkungan. Lingkungan non fisik berkaitan dengan hubungan kerja atasan bawahan serta sesama rekan kerja. Lingkungan fisik yang diteliti pada penelitian ini adalah fasilitas penunjang kegiatan pengajaran di era digital seperti berlangganan Zoom, fasilitas computer, *e-book*, koneksi internet dan lainnya. Hasil penelitian menunjukkan 79% responden menyatakan sekolah atau universitas tempat responden bekerja telah memiliki fasilitas digital yang menunjang. Terdapat 21% responden yang menyatakan sekolah atau universitas tempat kerja responden tidak memiliki fasilitas digital. Jika dilihat dari lokasi sekolah masih terdapat wilayah sekolah di Jakarta yang masih belum memiliki fasilitas digital. Hal ini dirasa masih penting untuk diperhatikan agar terdapat pemerataan fasilitas digital di era pandemi sebagai penunjang pembelajaran tenaga pengajar dan siswa.

Hasil penelitian menunjukkan, seluruh responden menyatakan terdapat proses evaluasi individu setiap tenaga pengajar seperti laporan bulanan, evaluasi mengajar dari sekolah atau atasan. Proses evaluasi mengajar dilakukan secara bulanan, setiap akhir semester berjalan, dan setiap tahunnya dari sekolah. Hasil penelitian diperoleh sebanyak 84% responden menyatakan terdapat sesi *sharing* sesama guru di sekolah namun masih terdapat 16% responden yang menyatakan tidak terdapat *sharing session*. Menurut Obeidat (2016) terdapat pengaruh yang kuat antara kecenderungan untuk berbagi pengetahuan dengan kinerja kerja individu dalam organisasi penyedia jasa. Ketika pegawai didorong untuk mendistribusikan pengetahuan dalam organisasi, hal ini dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk menghasilkan dan menciptakan ide-ide baru.

Tabel 2. Fasilitas Penunjang Pembelajaran yang dimiliki Sekolah atau Universitas Tempat Responden Bekerja

Ketersediaan fasilitas digital	Persentase (%)
Ya	79%
Tidak	21%
Evaluasi Individu	Persentase (%)
Ya	100%
Tidak	0%
Sesi <i>sharing</i> sesama guru di sekolah	Persentase (%)
Ya	84%
Tidak	16%

Selanjutnya, tabel 3 menjelaskan sebaran data kuesioner penelitian dari jawaban pertanyaan variabel indikator kepemimpinan visioner, budaya belajar berbasis digital, digital citizenship, kemampuan inovasi, komunikasi, kepemimpinan digital, berbagi pengetahuan berbasis digital, dan kinerja tenaga pengajar. Skala penelitian yang digunakan adalah skala likert. Tabel 3 menjelaskan hasil pengelompokan data persentase setiap indikator pada variabel kepemimpinan visioner. Indikator VL1, pemikiran visioner, memperoleh persentase tertinggi. Responden percaya pemimpin atau atasan responden memiliki visi jangka panjang untuk kemajuan sekolah. Hasil lain diperoleh pada indikator VL4, *being action oriented*, diperoleh responden memiliki kebiasaan mencari cara untuk

mengatasi masalah pekerjaan yang muncul. Seluruh responden penelitian telah memiliki inisiatif yang baik dalam memecahkan masalah di sekolah atau kampus. Responden juga memiliki keyakinan terhadap atasan dan visi jangka panjang sekolah.

Tabel 3 Persentase Responden Berdasarkan Pernyataan Kepemimpinan Visioner

Simbol	Indikator	Rendah	Sedang	Tinggi
VL1	Saya percaya pimpinan saya memiliki visi jangka panjang untuk kemajuan sekolah	1	6	93
VL2	Saya memiliki keyakinan bahwa pimpinan memiliki kemampuan untuk memprediksi perubahan yang terjadi	3	8	89
VL3	Saya suka mencoba hal-hal baru dan mengambil risiko	0	12	88
VL4	Saya selalu mencari cara untuk mengatasi masalah yang muncul	1	7	92
VL5	Pemimpin saya memberikan solusi ketika saya mendapatkan suatu permasalahan di sekolah	7	16	77

*Frekuensi rendah (STS+TS), sedang (N), tinggi (S+SS)

Tabel 4 menjelaskan hasil pengelompokan data persentase setiap indikator variabel budaya belajar. Hasil diperoleh indikator CB4, *open mind*, memperoleh persentase tertinggi (96%). Responden memiliki pemikiran terbuka. Terdapat dua indikator yang memperoleh persentase tertinggi kedua dengan nilai yang sama, 82%, yaitu indikator CB1 (komitmen untuk belajar) dan CB7 (Berbagi pengetahuan). Responden setuju dan sangat setuju memiliki komitmen untuk terus melakukan update pembelajaran berbasis digital mendapatkan banyak kesempatan untuk memperoleh informasi mengenai pembelajaran berbasis digital dari kolega di tempat mengajar. Hasil jawaban responden dapat dilihat setiap responden memiliki keinginan yang kuat untuk berkembang. Sekolah atau universitas harus berusaha untuk memfasilitasi kebutuhan fisik dan non-fisik agar diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Tabel 4 Persentase Responden Berdasarkan Pernyataan Budaya Belajar

Simbol	Indikator	Rendah	Sedang	Tinggi
CB1	Saya memiliki komitmen untuk terus memperbaharui pengetahuan mengenai pembelajaran berbasis digital	7	11	82
CB2	Sekolah memfasilitasi serta mewajibkan seluruh guru untuk mengikuti pelatihan pembelajaran berbasis digital menggunakan beberapa chanel-chanel pembelajaran.	11	13	76
CB3	Sekolah mensosialisasikan visi sekolah serta memberikan arah tujuan pembelajaran untuk pengembangan masa depan	4	15	81
CB4	Saya memiliki pikiran yang terbuka (<i>open-minded</i>)	1	3	96

CB6	Saya sering membagikan informasi terbaru mengenai pembelajaran online melalui media digital	7	15	78
CB7	Saya mendapatkan banyak kesempatan untuk memperoleh informasi mengenai pembelajaran berbasis digital dari kolega saya di sekolah	2	16	82

*Frekuensi rendah (STS+TS), sedang (N), tinggi (S+SS)

Tabel 5 menjelaskan persentase indikator pada variabel digital citizenship. Indikator DC3, *digital literacy*, memperoleh persentase tertinggi (91%). Responden menggunakan internet sebagai media untuk mencari materi atau topik pembelajaran siswa sebelum pembelajaran dimulai. Indikator DC7, *digital security*, memperoleh persentase tertinggi kedua, yaitu 88%. Responden merasa sekolah perlu memberikan Batasan akses kepada siswa terkait dengan penggunaan akses situs atau website tertentu pada koneksi internet di sekolah. Responden memiliki pengetahuan mengenai digital citizenship yang baik.

Tabel 5 Persentase Responden Berdasarkan Pernyataan Digital Citizenship

Simbol	Indikator	Rendah	Sedang	Tinggi
DC2	Sekolah menyediakan akses video-based learning untuk materi pembelajaran	6	14	80
DC3	Penggunaan internet oleh siswa untuk mencari materi atau topik pembelajaran sebelum pembelajaran dimulai	3	6	91
DC4	Sekolah menyediakan akses <i>e-library</i> untuk siswa	12	17	71
DC5	Sekolah menyediakan tutorial panduan untuk seluruh fasilitas digital yang dimiliki sekolah	10	19	71
DC6	Sekolah memiliki akses keamanan terkait dengan data pribadi siswa	4	13	83
DC7	Memberikan batasan akses kepada siswa terkait dengan penggunaan situs atau website tertentu	2	10	88
DC8	Seluruh konten digital yang ada di sekolah sudah memiliki hak cipta	6	19	75
DC9	Sekolah mengikuti aturan hukum digital di Indonesia	1	14	85

*Frekuensi rendah (STS+TS), sedang (N), tinggi (S+SS)

Tabel 6 menjelaskan persentase indikator pernyataan variabel kemampuan berinovasi. Indikator IA5, proses inovasi, memperoleh persentase tertinggi (94%). Variabel ini didefinisikan sebagai kegiatan inovatif tenaga pengajar dalam suatu organisasi khususnya dalam penggunaan teknologi digital. Responden menjadi lebih baik dalam pengajaran ketika terdapat kegiatan inovasi teknologi. Menurut hasil penelitian Hero (2019), integrasi teknologi memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pengajaran 100 guru IPS di Philipina. Terdapat enam dimensi integrasi teknologi, prediktor terbaik adalah produktivitas dan praktik profesional. Institusi pendidikan disarankan untuk menyediakan program, seminar, lokakarya pelatihan integrasi teknologi untuk lebih meningkatkan kinerja guru IPS.

Tabel 6. Persentase Responden Berdasarkan Pernyataan Kemampuan Berinovasi

Simbol	Indikator	Rendah	Sedang	Tinggi
IA1	Pengembangan inovasi teknologi merupakan prioritas strategis dalam organisasi saya	2	16	82
IA2	Penggunaan inovasi teknologi meningkatkan kinerja tim di antara rekan kerja	1	16	83
IA3	Kompetensi digital (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan) yang saya miliki meningkat melalui kegiatan inovasi organisasi	3	16	81
IA4	Saya termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan inovasi teknologi	3	11	86
IA5	Pengajaran saya menjadi lebih baik melalui kegiatan inovasi teknologi	1	5	94
IA6	Dengan inovasi teknologi yang saya pelajari, saya dapat mengorganisir kegiatan mengajar dengan lebih cerdas	1	7	92
IA8	Kemampuan saya dalam berinovasi teknologi membuat siswa menjadi lebih interaktif dalam belajar di kelas	3	9	88

*Frekuensi rendah (STS+TS), sedang (N), tinggi (S+SS)

Tabel 7 menjelaskan persentase indikator pada variabel komunikasi. Indikator CO1 (diskusi virtual) dan CO3 (komunikasi virtual) memperoleh persentase tertinggi. Gaya komunikasi yang diterapkan responden terhadap siswanya adalah komunikasi terbuka. Responden sebagai tenaga pengajar melibatkan siswa dalam pengambilan keputusan. Responden menggunakan media digital seperti WhatsApp, Telegram, dan media sosial lainnya untuk berkomunikasi dengan siswa.

Tabel 7 Persentase Responden Berdasarkan Pernyataan Komunikasi

Simbol	Indikator	Rendah	Sedang	Tinggi
CO1	Bersifat terbuka terhadap pendapat siswa dan mengambil keputusan bersama	1	5	94
CO3	Komunikasi antara guru dengan siswa menggunakan aplikasi seperti Whatsapp, Telegram, Discord atau media sosial lainnya	2	6	92
CO4	Memberikan akses pembelajaran kepada siswa di kelas secara online	0	12	88
CO5	Mendorong guru untuk memberikan akses informasi kepada siswa di kelas secara online	1	16	83

*Frekuensi rendah (STS+TS), sedang (N), tinggi (S+SS)

Tabel 8 menjelaskan persentase indikator pada variabel kepemimpinan digital. Hasil penelitian diperoleh indikator DL7 dan DL4 memperoleh persentase tertinggi. Responden meyakini bahwa kemajuan teknologi harus menjadi prioritas utama dalam strategi organisasi. Kepemimpinan digital dapat membantu organisasi dalam bersaing secara global. Hamzah *et al.* (2021) menyatakan, temuan penelitian menunjukkan kepemimpinan digital

yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dan praktik pengajaran digital guru merupakan prediktor kuat terhadap pengajaran digital guru. Temuan menunjukkan bahwa kemampuan merencanakan dan mengatur program kepemimpinan digital adalah penting dan dapat membantu meningkatkan kinerja akademik siswa, meskipun terjadi krisis pandemi COVID-19.

Tabel 8 Persentase Responden Berdasarkan Pernyataan Kepemimpinan Digital

Simbol	Indikator	Rendah	Sedang	Tinggi
DL1	Para pemimpin di organisasi saya memiliki kecenderungan untuk mengadopsi teknologi baru dan inovatif	2	14	84
DL2	Pemimpin di organisasi saya memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menciptakan solusi baru dengan teknologi digital	4	7	89
DL3	Pemimpin digital harus mampu mengambil risiko dalam memimpin organisasi secara global dengan teknologi digital	1	13	86
DL4	Saya percaya bahwa kepemimpinan digital dapat membantu organisasi dalam bersaing secara global	0	8	92
DL6	Saya selalu mencari kesempatan untuk meningkatkan keterampilan penggunaan teknologi digital	5	9	86
DL7	Saya berpikir bahwa kemajuan teknologi harus menjadi prioritas utama dalam strategi organisasi	1	6	93

*Frekuensi rendah (STS+TS), sedang (N), tinggi (S+SS)

Tabel 9 menjelaskan persentase indikator variabel kinerja tenaga pengajar. Hasil sebaran kuesioner diperoleh indikator KS4 (*implement the action*) dan KS5 (*review the impact*) memperoleh persentase yang sama, yaitu 97%. Responden sepakat teknologi memainkan peran penting dalam pertukaran pengetahuan antar organisasi. Responden yang mendapat pengetahuan baru ingin belajar lebih banyak dari sumber media online. Hasil penelitian [Lim dan Teoh \(2022\)](#) diperoleh, budaya pembelajaran era digital, keunggulan profesional, dan kewarganegaraan digital berpengaruh positif terhadap kinerja guru swasta di Malaysia. [Ozgenel dan Mert \(2019\)](#) menyatakan, guru yang memiliki kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai kerja) yang tinggi mempunyai kinerja yang lebih tinggi dan berpengaruh positif terhadap prestasi belajar siswa. Penyajian mata kuliah, ujian, praktik keterampilan, teknik mengajar, kedisiplinan dan model pengajaran dikelas akan berjalan lebih efektif.

Tabel 9 Persentase Responden Berdasarkan Pernyataan Kinerja Tenaga Pengajar

Simbol	Indikator	Rendah	Sedang	Tinggi
KS1	Saya terdorong untuk berbagi informasi dengan rekan kerja melalui platform digital yang disediakan oleh organisasi	0	6	94
KS2	Organisasi saya memiliki budaya berbagi dalam pengetahuan berbasis digital	1	17	82
KS3	Saya menggunakan platform digital yang baru saya pelajari dalam metode pengajaran di kelas sebagai upaya meningkatkan pengetahuan digital siswa	3	11	86
KS4	Teknologi memainkan peran penting dalam pertukaran pengetahuan antar organisasi	0	3	97
KS5	Ketika saya mendapatkan pengetahuan baru, saya ingin belajar lebih banyak dari sumber media online	1	2	97

*Frekuensi rendah (STS+TS), sedang (N), tinggi (S+SS)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian diperoleh responden mayoritas laki-laki, berusia 31-40 tahun, pegawai tetap, masa kerja lebih dari 7 tahun. Penerapan kepemimpinan visioner, budaya belajar berbasis digital, digital citizenship, kemampuan inovasi, dan komunikasi di tempat kerja telah berjalan dengan baik meskipun masih ada sejumlah sekolah yang belum memiliki fasilitas pembelajaran digital. Pemimpin sekolah atau universitas memiliki visi jangka Panjang yang diyakini berdampak pada kemajuan Lembaga. Responden memiliki keyakinan kemajuan teknologi harus menjadi prioritas utama dalam strategi organisasi. Strategi yang harus dilakukan sekolah dan universitas untuk meningkatkan kepemimpinan digital dan kinerja tenaga pengajar, yaitu memenuhi fasilitas penunjang pembelajaran digital, mengadakan *sharing session*, memberikan pelatihan atau *update* pengetahuan baru mengenai pembelajaran digital secara berkala.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, R., Kamdi, W., Hadi, S., & Nurhadi, D. (2020). Influence of the principal's digital leadership on the reflective practices of vocational teachers mediated by trust, self-efficacy, and work engagement. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(11). DOI: <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.11.2>
- Garcia-Hernandez, Alien., Munoz-Repiso, A.G.V., Casillas-Martin, S., & Cabezas-Gonzalez, M. (2023). Sustainability in digital education: A systematic review of innovative proposals. *Educ. Sci.*, 13(1), 33. <https://doi.org/10.3390/educsci13010033>
- Hafiza Hamzah, N., Khalid, M., & Wahab, J. A. (2021). The effects of principals' digital leadership on teachers' digital teaching during the covid-19 pandemic in malaysia. *Journal of Education and E-Learning Research*, 8(2), 216–221. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2021.82.216.221>
- Hero, J.L. (2019). The impact of technology integration in teaching performance. *International Journal of Science: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 48(1), 101-114.

- Idris, M. (2021). Gaji PNS Golongan I hingga Golongan IV Tahun 2021. https://money.kompas.com/read/2021/06/03/233100826/gaji-pns-golongan-i-hingga-golongan-iv-tahun-2021?page=all#google_vignette
- Lim, H.C., & Teoh, A.P. (2022). Predicting the influence of digital leadership on performance of private higher education institutions: evidence from Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1-38.
- Tadesse, S., & Muluye, W. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on education system in developing countries: a review. *Open Journal of Social Sciences*, 8(10), 159-161. DOI: 10.4236/jss.2020.810011
- Obeidat, B.Y. (2016). The effect of strategic orientation on organization performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Communication Network and System Sciences*, 9, 478-505. DOI: 10.4236/ijcns.2016.911039
- Ozgenel, M., & Mert, P. (2019). The role of teacher performance in school effectiveness. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches (IJETSAR)*, 4(10), 417-434.
- Rodriguez-Abitia, G., Martinez-Perez, S., Ramirez-Montoya, M.S., & Lopez-Caudana, E. Digital gap in universities and challenges for quality education: a diagnostic study in Mexico and Spain. *Sustainability*, 12(21), 9069. <https://doi.org/10.3390/su12219069>
- Thahir, M. (2019). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non-fisik terhadap kinerja guru. *Jurnal ilmiah Islamic Resources*, 16(2), 125-134.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1481-1485. DOI: <http://doi.org/10.35940/ijitee.I8221.078919>
- Yusri, I. M., Hasniza, C. N. C., & Zaimah, I. S. (2013). Model of e-leadership, intra-team communication and job satisfaction among school leaders in Malaysia. *International Conference on Education & Educational Psychology (ICEEPSY 2013)*.