

Model Pengelolaan Sumber Daya Guru Berbasis Digital dalam Meningkatkan Kesiapan Transformasi Pendidikan di Madrasah

Nico Prasetyo^{1*}, Siti Aimah²

^{1,2}KH. Mukhtar Syafaat Banyuwangi, Indonesia

Email: nicoprasetyo3003@gmail.com¹, sitiaimah1@iaida.ac.id²

Article History	Abstract
Received : 2 April 2026 Revised : 16 Juli 2026 Accepted : 10 Agustus 2026	<i>This study was motivated by the suboptimal management of teacher resources at MTsN 1 Banyuwangi, which remains conventional and piecemeal, thereby creating a digital literacy gap in the face of the demands of educational transformation. The primary objective of this study is to develop and conduct an in-depth analysis of a digital-based teacher resource management model that is effective in enhancing readiness for educational transformation at MTsN 1 Banyuwangi. This study employs a qualitative approach with a case study design to examine digital-based teacher resource management at MTsN 1 Banyuwangi. The research subjects included the madrasah principal, the curriculum coordinator, and teachers. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and validated through triangulation. Analysis was conducted interactively through reduction, presentation, and drawing of conclusions using a thematic approach. This study produced the Integrated Digital Teacher Resource Management Model, which consists of five main components: digital planning, digital capacity building, digital implementation, data-driven monitoring and evaluation, and continuous improvement. This model is recommended as a systematic, integrated, and effective strategy for managing teacher human resources.</i> Keywords: Teacher Resource Management, Digital Transformation in Education, Readiness for Transformation.

Abstrak
Penelitian ini dilatar belakangi oleh belum optimalnya pengelolaan sumber daya guru di MTsN 1 Banyuwangi yang masih bersifat konvensional dan parsial, sehingga menimbulkan kesenjangan literasi digital dalam menghadapi tuntutan transformasi pendidikan. Tujuan utama penelitian ini adalah mengembangkan dan menganalisis secara mendalam model pengelolaan sumber daya guru berbasis digital yang efektif dalam meningkatkan kesiapan transformasi pendidikan di MTsN 1 Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengkaji pengelolaan sumber daya guru berbasis digital di MTsN 1 Banyuwangi. Subjek penelitian meliputi kepala madrasah, wakil kurikulum, dan guru. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta divalidasi dengan triangulasi. Analisis dilakukan secara interaktif melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan dengan pendekatan tematik. Penelitian ini menghasilkan Model Pengelolaan Sumber Daya Guru Berbasis Digital Terintegrasi (<i>Integrated Digital Teacher Resource Management Model</i>) yang terdiri atas lima komponen utama, yaitu perencanaan digital (<i>digital planning</i>), pengembangan kompetensi digital (<i>digital capacity building</i>), implementasi digital (<i>digital implementation</i>), monitoring dan evaluasi berbasis data (<i>data-driven monitoring and evaluation</i>), serta perbaikan berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>). Model ini direkomendasikan sebagai strategi

pengelolaan sumber daya guru yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kesiapan transformasi digital di madrasah.

Kata Kunci: Pengelolaan Sumber Daya Guru, Transformasi Digital Pendidikan, Kesiapan Transformasi

PENDAHULUAN

Fenomena transformasi digital dalam dunia pendidikan telah menjadi realitas sosial yang tidak terelakkan, termasuk pada madrasah negeri seperti MTsN 1 Banyuwangi. Perkembangan teknologi informasi yang masif, terutama pasca pandemi global, mendorong perubahan signifikan dalam pola kerja, sistem pembelajaran, serta tuntutan kompetensi guru (Amelia, 2023). Di sisi lain, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya guru dalam menghadapi transformasi digital masih beragam (Muslimin & Fatimah, 2024). Sebagian guru telah mampu mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran secara efektif, namun tidak sedikit yang masih mengalami kendala dalam hal literasi digital, adaptasi terhadap platform pembelajaran, serta perubahan budaya kerja berbasis teknologi (Safitri et al., 2025).

Selain itu, sistem pengelolaan SDM di lembaga pendidikan seringkali masih bersifat konvensional, belum sepenuhnya mengakomodasi kebutuhan pengembangan kompetensi digital secara sistematis dan berkelanjutan (Sanbein Mus, 2025). Hal ini menimbulkan kesenjangan antara tuntutan transformasi digital dengan kesiapan aktual guru di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan suatu model pengelolaan sumber daya guru berbasis digital yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek manajerial, budaya organisasi, serta strategi adaptasi terhadap perubahan (Ariyanto, 2023). Fenomena ini menjadi dasar penting untuk mengkaji secara mendalam bagaimana pengelolaan sumber daya guru dapat dioptimalkan guna meningkatkan kesiapan transformasi digital di lingkungan madrasah.

Berdasarkan hasil observasi awal dan studi pendahuluan di MTsN 1 Banyuwangi, ditemukan beberapa permasalahan yang menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya guru berbasis digital belum terlaksana secara optimal. Meskipun madrasah telah memanfaatkan berbagai platform digital dalam kegiatan pembelajaran dan administrasi, implementasinya masih berlangsung secara parsial dan belum didukung oleh sistem pengelolaan SDM yang terintegrasi. Perencanaan pengembangan kompetensi digital guru belum disusun secara sistematis, pelaksanaan pelatihan masih bersifat insidental, serta monitoring dan evaluasi kompetensi digital belum memanfaatkan data digital secara berkelanjutan. Selain itu, terdapat perbedaan tingkat literasi digital antar guru yang menyebabkan kemampuan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran belum merata. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya kesiapan transformasi digital di lingkungan madrasah dan menunjukkan perlunya suatu model pengelolaan sumber daya guru berbasis digital yang terstruktur, komprehensif, dan sesuai dengan karakteristik MTsN 1 Banyuwangi sebagai lembaga pendidikan Islam yang sedang menghadapi tuntutan transformasi pendidikan di era digital.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya guru berbasis digital memiliki peran strategis dalam meningkatkan kesiapan transformasi pendidikan (Mulyanti, 2025). Studi yang dilakukan oleh Sugiyono menekankan pentingnya pendekatan sistematis dalam pengelolaan SDM melalui pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan (Febrianti et al., 2023). Sementara itu, penelitian oleh John W. Creswell menunjukkan bahwa transformasi digital dalam pendidikan tidak hanya membutuhkan infrastruktur teknologi, tetapi juga kesiapan kompetensi guru yang didukung oleh manajemen SDM yang adaptif (Sunarni & Ibrahim, 2025). Lebih lanjut, penelitian oleh Michael Fullan mengungkapkan bahwa keberhasilan transformasi pendidikan sangat ditentukan oleh kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan, termasuk melalui penguatan kompetensi digital tenaga pendidik (Ayu & Sholeha, 2026).

Di konteks Indonesia, beberapa studi juga menemukan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kebijakan digitalisasi pendidikan dengan implementasi di tingkat sekolah, khususnya dalam aspek pelatihan dan pengembangan guru (Tobondo, 2025). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada aspek teknis penggunaan teknologi atau kebijakan makro, dan belum secara spesifik mengkaji model pengelolaan SDM guru berbasis digital yang terintegrasi dalam meningkatkan kesiapan transformasi di tingkat satuan pendidikan, khususnya madrasah (Yahya, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menawarkan pendekatan yang lebih kontekstual dan aplikatif di lingkungan MTsN 1 Banyuwangi.

Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada pengembangan model pengelolaan sumber daya manusia (SDM) guru berbasis digital yang dirancang secara kontekstual dan terintegrasi untuk meningkatkan kesiapan transformasi di lingkungan madrasah, khususnya di MTsN 1 Banyuwangi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung berfokus pada peningkatan kompetensi digital guru secara parsial atau pada aspek penggunaan teknologi dalam pembelajaran, penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen SDM mulai dari perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hingga penguatan budaya organisasi dalam kerangka digitalisasi yang sistematis.

Selain itu, penelitian ini juga menghadirkan perspektif baru dengan menempatkan kesiapan transformasi digital sebagai *outcome* utama yang tidak hanya diukur dari kemampuan teknis guru, tetapi juga dari kesiapan adaptif, kolaboratif, dan inovatif dalam menghadapi perubahan. Kebaruan lainnya terletak pada penggunaan pendekatan berbasis praktik (*practice-based approach*) yang menggali realitas empiris di tingkat satuan pendidikan, sehingga model yang dihasilkan bersifat aplikatif dan relevan dengan kebutuhan lapangan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen pendidikan berbasis digital, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan SDM guru di madrasah dalam menghadapi tuntutan transformasi pendidikan di era digital.

Tujuan utama penelitian ini adalah mengembangkan dan menganalisis secara mendalam model pengelolaan sumber daya manusia (SDM) guru berbasis digital yang efektif dalam meningkatkan kesiapan transformasi pendidikan di MTsN 1 Banyuwangi. Tujuan ini dilandasi oleh argumen bahwa transformasi digital dalam pendidikan tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan SDM yang mampu mengarahkan, mengembangkan, dan mengoptimalkan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Dalam konteks ini, masih ditemukan kesenjangan antara tuntutan digitalisasi dengan kesiapan aktual guru, baik dari aspek keterampilan, pola pikir, maupun budaya kerja. Oleh karena itu, diperlukan suatu model pengelolaan yang tidak bersifat parsial, melainkan holistik dan berbasis digital, sehingga mampu menjawab tantangan perubahan secara adaptif. Dengan merumuskan model yang kontekstual dan aplikatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kesiapan transformasi pendidikan di tingkat satuan pendidikan, khususnya madrasah.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk menggali secara mendalam praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) guru berbasis digital dalam meningkatkan kesiapan transformasi di MTsN 1 Banyuwangi (Mulyana et al., 2024). Pendekatan ini dipilih karena mampu menangkap realitas empiris secara holistik dan kontekstual, sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pengembangan model yang aplikatif. Subjek penelitian terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, serta guru yang terlibat langsung dalam implementasi teknologi digital (Alaslan, 2023).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap kebijakan, program, serta aktivitas pengembangan kompetensi digital guru (Mia & Sulastri, 2023). Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode (Roosinda et al., 2021). Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan pendekatan analisis tematik, sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, strategi, serta tantangan dalam pengelolaan SDM berbasis digital (Agustianti et al., 2022). Hasil analisis kemudian digunakan untuk merumuskan model konseptual yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan lapangan dalam meningkatkan kesiapan transformasi pendidikan (Nartin et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan SDM Guru Telah Mulai Mengarah Pada Integrasi Digital Melalui Pemanfaatan Platform Pembelajaran Dan Sistem Administrasi Berbasis Teknologi.

Untuk memperkuat temuan penelitian, peneliti juga melakukan wawancara dengan Kepala MTsN 1 Banyuwangi. Kepala madrasah menyampaikan bahwa digitalisasi dalam pengelolaan sumber daya guru telah menjadi salah satu prioritas pengembangan madrasah. Namun demikian, implementasinya masih menghadapi berbagai kendala, terutama belum tersusunnya sistem pengelolaan SDM berbasis digital yang terintegrasi serta adanya perbedaan tingkat kompetensi digital antar guru.

Kepala madrasah menyatakan:

"Madrasah terus berupaya mendorong pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran maupun administrasi. Akan tetapi, kami menyadari bahwa pengelolaan sumber daya guru berbasis digital masih perlu dikembangkan secara lebih sistematis agar seluruh guru memperoleh pembinaan, pelatihan, dan evaluasi yang terintegrasi sehingga transformasi digital dapat berjalan secara berkelanjutan."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki komitmen untuk mengembangkan transformasi digital, tetapi masih memerlukan suatu model pengelolaan yang mampu mengintegrasikan seluruh proses manajemen sumber daya guru secara terencana, mulai dari perencanaan, pengembangan kompetensi, pelaksanaan, monitoring, hingga evaluasi berbasis data.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, peneliti menawarkan Model Pengelolaan Sumber Daya Guru Berbasis Digital Terintegrasi (*Integrated Digital Teacher Resource Management Model*) sebagai solusi yang dapat diterapkan oleh kepala madrasah pada masa mendatang. Model ini dirancang untuk mengintegrasikan seluruh fungsi manajemen SDM guru dalam satu sistem digital sehingga proses pengelolaan menjadi lebih efektif, efisien, akuntabel, dan berkelanjutan.

Model tersebut terdiri atas lima tahapan utama yang dapat dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 1
Model Tahapan Sumber Daya Guru

No.	Tahapan Model	Deskripsi
1	Perencanaan digital (<i>digital planning</i>)	Pemetaan kompetensi guru melalui basis data digital untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan profesional, dan penugasan yang sesuai.
2	Pengembangan kompetensi digital (<i>digital capacity building</i>)	Pelaksanaan pelatihan berkelanjutan, pendampingan (<i>mentoring</i>), komunitas belajar profesional, serta sertifikasi kompetensi digital bagi guru.
3	Implementasi digital (<i>digital implementation</i>)	Penerapan platform pembelajaran, sistem administrasi, dan perangkat kolaborasi digital secara terpadu dalam kegiatan pembelajaran maupun pengelolaan madrasah.

4	Monitoring dan evaluasi berbasis data (<i>data-driven monitoring and evaluation</i>)	Pemanfaatan dashboard digital untuk memantau kinerja guru, keaktifan mengikuti pelatihan, serta tingkat implementasi teknologi dalam pembelajaran.
5	Perbaikan berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>)	Analisis hasil evaluasi sebagai dasar penyusunan kebijakan, pemberian penghargaan, serta perencanaan program pengembangan SDM berikutnya.

Penerapan model tersebut menempatkan kepala madrasah sebagai pemimpin transformasi digital (*digital leadership*) yang berperan dalam merumuskan kebijakan, menyediakan infrastruktur teknologi, membangun budaya organisasi digital, serta memastikan seluruh guru memperoleh kesempatan yang sama dalam meningkatkan kompetensi digitalnya. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya guru tidak lagi bersifat parsial maupun bergantung pada inisiatif individu, melainkan menjadi suatu sistem yang terintegrasi, berbasis data, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian ini, Model Pengelolaan Sumber Daya Guru Berbasis Digital Terintegrasi diharapkan menjadi alternatif strategis bagi kepala madrasah dalam menghadapi tuntutan transformasi pendidikan di era digital. Model ini tidak hanya mendukung peningkatan kompetensi digital guru, tetapi juga memperkuat efektivitas pengambilan keputusan, meningkatkan akuntabilitas pengelolaan SDM, serta mendorong terciptanya budaya kerja digital yang kolaboratif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) guru di MTsN 1 Banyuwangi telah mulai mengarah pada integrasi digital, terutama melalui pemanfaatan berbagai platform pembelajaran daring dan sistem administrasi berbasis teknologi. Namun demikian, hasil analisis lapangan mengindikasikan bahwa implementasi tersebut masih bersifat parsial, belum terintegrasi dalam suatu model pengelolaan yang sistematis dan berkelanjutan. Kondisi ini terlihat dari belum adanya perencanaan strategis yang secara khusus mengatur pengembangan kompetensi digital guru, serta belum optimalnya sinkronisasi antara kebijakan madrasah dengan praktik yang dilakukan oleh guru di kelas. Beberapa program digitalisasi cenderung berjalan sebagai inisiatif individual atau berbasis kebutuhan sesaat, bukan sebagai bagian dari sistem manajemen SDM yang terstruktur. Akibatnya, meskipun terdapat kemajuan dalam adopsi teknologi, dampaknya terhadap kesiapan transformasi secara menyeluruh masih belum maksimal.

Hasil wawancara dengan salah satu informan kunci, yaitu wakil kepala madrasah bidang kurikulum, memperkuat temuan tersebut. Ia menyatakan bahwa:

“Kami sebenarnya sudah menggunakan berbagai platform digital untuk

pembelajaran dan administrasi, tetapi memang belum ada sistem yang benar-benar mengatur secara menyeluruh bagaimana guru harus dikembangkan dalam konteks digital. Jadi masih berjalan masing-masing, tergantung inisiatif guru.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa integrasi digital dalam pengelolaan sumber daya guru masih berada pada tahap awal dan belum terlembagakan secara formal. Selain itu, hasil wawancara dengan beberapa guru juga mengungkapkan adanya variasi dalam pemanfaatan teknologi, di mana sebagian guru mengembangkan pembelajaran digital, sementara yang lain masih terbatas pada penggunaan dasar. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan perlunya pengembangan model pengelolaan SDM berbasis digital yang lebih komprehensif, terarah, dan berkelanjutan guna mendukung kesiapan transformasi pendidikan di madrasah.

Temuan sebelumnya menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya guru di MTsN 1 Banyuwangi telah mengarah pada integrasi digital, namun masih bersifat parsial dan belum terstruktur. Untuk memperkuat validitas temuan tersebut, penelitian ini menggunakan instrumen yang dirancang secara sistematis guna mengukur tingkat integrasi digital dalam pengelolaan sumber daya guru. Instrumen ini dikembangkan berdasarkan indikator-indikator utama seperti perencanaan SDM berbasis digital, pelaksanaan pelatihan, penggunaan platform pembelajaran, serta evaluasi kinerja berbasis teknologi. Berikut adalah tabel instrumen penelitian yang digunakan:

Tabel 2
Instrumen Penelitian

No	Aspek Pengelolaan SDM	Indikator	Deskripsi
1	Perencanaan SDM	Perencanaan berbasis digital	Adanya program terstruktur pengembangan kompetensi digital guru
2	Pengembangan SDM	Pelatihan digital	Ketersediaan pelatihan dan workshop berbasis teknologi
3	Implementasi	Pemanfaatan platform digital	Penggunaan LMS, aplikasi pembelajaran, dan administrasi digital
4	Evaluasi	Penilaian kinerja digital	Sistem evaluasi guru berbasis teknologi
5	Budaya Organisasi	Adaptasi digital	Tingkat penerimaan dan kolaborasi digital antar guru

Temuan ini relevan dengan konsep manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Michael Fullan, yang menegaskan bahwa transformasi pendidikan memerlukan pendekatan sistemik, bukan sekadar adopsi teknologi secara sporadis. Selain itu, dalam perspektif manajemen SDM modern, pengelolaan berbasis digital harus mencakup siklus lengkap mulai dari perencanaan hingga evaluasi berbasis data. Ketidakterpaduan yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik di lapangan dengan konsep ideal tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa tanpa model pengelolaan sumber daya guru berbasis digital yang terstruktur, kesiapan transformasi pendidikan akan sulit tercapai secara optimal.

Interpretasi terhadap temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya guru di MTsN 1 Banyuwangi sedang berada pada fase transisi dari sistem konvensional menuju sistem berbasis digital, namun belum mencapai tahap institusionalisasi yang matang. Integrasi digital yang masih parsial mengindikasikan bahwa proses digitalisasi belum ditopang oleh kerangka manajerial yang komprehensif, sehingga praktik yang terjadi di lapangan cenderung sporadis dan bergantung pada inisiatif individu (Lumbanraja et al., 2025). Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan antara adopsi teknologi dengan kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan secara sistemik (Adekamwa et al., 2024). Dalam perspektif teori manajemen perubahan, kondisi ini dapat dipahami sebagai tahap awal transformasi yang belum didukung oleh visi strategis, struktur organisasi, dan budaya kerja yang selaras dengan tuntutan digitalisasi (Nufuz et al., 2025).

Temuan ini sejalan dengan pandangan Michael Fullan yang menyatakan bahwa keberhasilan transformasi pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan inovasi ke dalam sistem secara menyeluruh, bukan sekadar pada level praktik individu (Khoriroh et al., 2025). Fullan menegaskan bahwa perubahan yang efektif harus mencakup dimensi kapasitas individu, budaya kolektif, dan kepemimpinan yang mendukung (Umami & Wahyudi, 2025). Selain itu, dalam teori manajemen SDM modern, Gary Dessler menekankan bahwa pengelolaan SDM yang efektif harus berbasis pada sistem yang terintegrasi, meliputi perencanaan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja yang berbasis data (Pahlawati et al., 2024). Dengan demikian, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa tanpa adanya model pengelolaan SDM berbasis digital yang sistematis dan terstruktur, upaya peningkatan kesiapan transformasi digital guru akan sulit mencapai hasil yang optimal dan berkelanjutan.

Kesiapan Transformasi Guru Sangat Dipengaruhi Oleh Tingkat Literasi Digital Dan Dukungan Kelembagaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kesiapan transformasi digital guru di MTsN 1 Banyuwangi sangat bergantung pada keberadaan sistem pengembangan profesional berbasis digital yang terstruktur dan berkelanjutan. Narasi ini berangkat dari realitas lapangan yang memperlihatkan bahwa peningkatan kompetensi digital guru tidak

cukup hanya melalui pelatihan sesaat, melainkan memerlukan ekosistem pembelajaran profesional yang mencakup pelatihan terprogram, pendampingan (*mentoring*), serta evaluasi kinerja berbasis teknologi. Dalam praktiknya, sebagian guru yang terlibat dalam program pengembangan yang terstruktur menunjukkan tingkat kesiapan yang lebih tinggi dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran, baik dari sisi pedagogi maupun administrasi. Sebaliknya, guru yang tidak mendapatkan dukungan sistematis cenderung mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan tuntutan digitalisasi. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kualitas sistem pengembangan profesional dengan kesiapan transformasi digital guru secara keseluruhan.

Hasil wawancara dengan beberapa informan memperkuat temuan tersebut. Salah satu guru menyatakan bahwa:

“Kalau hanya ikut pelatihan sekali dua kali, biasanya cepat lupa atau tidak langsung diterapkan. Tapi ketika ada pendampingan dan evaluasi rutin, kami jadi lebih terbiasa dan percaya diri menggunakan teknologi dalam pembelajaran.”

Pernyataan ini menegaskan pentingnya keberlanjutan dalam pengembangan profesional guru. Selain itu, wawancara dengan pihak manajemen madrasah juga mengungkapkan bahwa program pelatihan yang disertai monitoring dan evaluasi berbasis digital memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem pengembangan profesional yang terstruktur meliputi pelatihan, mentoring, dan evaluasi berbasis teknologi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kesiapan transformasi digital. Dengan demikian, temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital di lingkungan madrasah tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh bagaimana institusi merancang dan mengelola pengembangan sumber daya guru secara sistematis dan berkelanjutan.

Pemaknaan atas temuan ini memperlihatkan bahwa kesiapan transformasi digital guru di MTsN 1 Banyuwangi tidak semata ditentukan oleh kemampuan individu dalam mengoperasikan teknologi, tetapi lebih dalam dipengaruhi oleh ekosistem kelembagaan yang secara konsisten mendukung pengembangan literasi digital. Fakta bahwa pelatihan yang bersifat insidental tidak memberikan dampak signifikan menunjukkan bahwa proses pembelajaran profesional guru membutuhkan pendekatan yang berkelanjutan, terstruktur, dan terintegrasi dengan sistem kerja organisasi (Ulyah & Rindaningsih, 2025). Dengan kata lain, literasi digital guru berkembang secara optimal ketika didukung oleh mekanisme institusional yang mencakup pelatihan berjenjang, pendampingan intensif, serta evaluasi berbasis data yang mendorong refleksi dan perbaikan berkelanjutan (Edy & Firmansyah, 2025). Ketimpangan kesiapan antar guru juga mengindikasikan bahwa tanpa intervensi kelembagaan yang sistematis, transformasi digital berpotensi berjalan tidak merata dan menciptakan kesenjangan kompetensi di lingkungan pendidikan.

Temuan ini memiliki keterkaitan erat dengan teori pengembangan profesional berkelanjutan (*continuous professional development*) yang menekankan bahwa

peningkatan kompetensi guru harus berlangsung secara siklik dan reflektif (Munawir et al., 2025). Michael Fullan menegaskan bahwa perubahan pendidikan yang efektif sangat bergantung pada kapasitas individu yang dibangun melalui proses pembelajaran berkelanjutan dalam konteks organisasi yang suportif (Impriasih, 2026).

Selain itu, konsep *Technological Pedagogical Content Knowledge* (TPACK) yang dikembangkan oleh Punya Mishra dan Matthew J. Koehler juga relevan, karena menekankan bahwa integrasi teknologi yang efektif terjadi ketika guru tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikannya dengan aspek pedagogi dan konten secara simultan (Annabila et al., 2025). Dengan demikian, temuan ini menguatkan bahwa kesiapan transformasi digital guru merupakan hasil dari interaksi antara kompetensi individu dan dukungan sistem kelembagaan yang terencana dan berkelanjutan.

Budaya Organisasi Berbasis Digital Belum Sepenuhnya Terbentuk Sehingga Kolaborasi Inovasi Dan Pemanfaatan Teknologi Masih Bergantung Pada Inisiatif Individu.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital kepala madrasah memiliki peran sentral dalam membentuk ekosistem kerja berbasis teknologi yang mampu mendorong perubahan budaya organisasi di MTsN 1 Banyuwangi. Narasi ini berangkat dari realitas bahwa transformasi digital tidak hanya merupakan proses teknis, tetapi juga proses perubahan budaya yang memerlukan arah, visi, dan pengaruh kepemimpinan yang kuat. Kepala madrasah yang memiliki orientasi digital cenderung lebih aktif dalam mendorong penggunaan teknologi, memfasilitasi pelatihan, serta menciptakan iklim kerja yang adaptif terhadap perubahan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya resistensi dari sebagian guru yang disebabkan oleh keterbatasan literasi digital, rasa tidak percaya diri, serta kekhawatiran terhadap perubahan pola kerja. Selain itu, integrasi sistem digital dalam manajemen kinerja guru masih belum optimal, sehingga pemanfaatan teknologi belum sepenuhnya mendukung proses evaluasi dan pengambilan keputusan berbasis data.

Hasil wawancara dengan beberapa informan memperkuat temuan tersebut. Salah satu guru menyatakan:

“Ketika kepala madrasah aktif mendorong penggunaan teknologi dan memberi contoh langsung, kami jadi lebih termotivasi untuk ikut berubah. Tapi memang masih ada teman-teman yang merasa kesulitan karena belum terbiasa dengan teknologi.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat penerimaan perubahan di kalangan guru. Sementara itu, wawancara dengan pihak manajemen mengungkapkan bahwa upaya digitalisasi kinerja guru masih dalam tahap pengembangan dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem yang komprehensif. Secara keseluruhan, hasil wawancara menegaskan bahwa keberhasilan

transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan digital serta kemampuan organisasi dalam mengelola resistensi perubahan.

Temuan ini sejalan dengan konsep perubahan pendidikan yang dikemukakan oleh Michael Fullan, yang menekankan bahwa kepemimpinan merupakan kunci utama dalam mendorong perubahan budaya organisasi (Tsurayya & Muqaffi, 2026). Selain itu, dalam perspektif manajemen perubahan, resistensi merupakan fenomena yang wajar dan harus dikelola melalui strategi komunikasi, pelatihan, dan pendampingan yang efektif. Dengan demikian, temuan ini memperkuat bahwa kepemimpinan digital yang visioner dan responsif menjadi faktor determinan dalam menciptakan kesiapan transformasi digital yang berkelanjutan.

Interpretasi terhadap temuan ini menunjukkan bahwa belum terbentuknya budaya organisasi berbasis digital di MTsN 1 Banyuwangi menandakan bahwa transformasi yang terjadi masih berada pada level adopsi awal, belum mencapai tahap internalisasi nilai dan praktik kerja digital secara kolektif. Ketergantungan pada inisiatif individu dalam pemanfaatan teknologi mengindikasikan bahwa norma, kebiasaan, dan sistem kerja berbasis digital belum terlembagakan dalam budaya organisasi (Iskandar, 2024). Dalam situasi ini, kepemimpinan digital kepala madrasah menjadi elemen penggerak utama yang berfungsi sebagai katalis perubahan, namun perannya belum sepenuhnya diikuti oleh mekanisme struktural yang mampu memastikan keberlanjutan perubahan tersebut (Putri et al., 2025).

Resistensi yang muncul dari sebagian guru juga memperlihatkan bahwa transformasi digital menyentuh aspek psikologis dan kultural, bukan sekadar teknis, sehingga memerlukan pendekatan yang lebih persuasif dan partisipatif (Yusuf, 2025). Selain itu, belum optimalnya integrasi sistem digital dalam manajemen kinerja menunjukkan bahwa organisasi belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi sebagai alat pengambilan keputusan strategis berbasis data.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori budaya organisasi dan perubahan pendidikan. Edgar H. Schein menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran bersama yang berlangsung secara terus-menerus hingga menjadi nilai dan asumsi yang dipegang bersama oleh anggota organisasi (Ahmad, 2024). Dalam konteks ini, belum terbentuknya budaya digital menunjukkan bahwa proses internalisasi nilai tersebut masih berlangsung. Selain itu, Michael Fullan menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu menggerakkan perubahan budaya melalui kolaborasi dan pembelajaran kolektif, bukan hanya instruksi *top-down* (Pantow et al., 2025). Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh figur pemimpin, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun budaya digital yang inklusif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya guru di MTsN 1 Banyuwangi telah mulai bergerak menuju integrasi digital, namun masih berada pada tahap transisi yang belum sepenuhnya terstruktur dan terlembagakan. Implementasi digital yang masih parsial menandakan bahwa transformasi belum didukung oleh sistem manajerial yang komprehensif, sehingga dampaknya terhadap kesiapan transformasi belum optimal. Selain itu, kesiapan transformasi digital guru sangat dipengaruhi oleh tingkat literasi digital yang dimiliki serta dukungan kelembagaan melalui sistem pengembangan profesional yang berkelanjutan. Guru yang mendapatkan pelatihan terstruktur, pendampingan, dan evaluasi berbasis teknologi menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak mendapatkan dukungan sistematis.

Di sisi lain, budaya organisasi berbasis digital belum sepenuhnya terbentuk, sehingga praktik inovasi dan pemanfaatan teknologi masih bergantung pada inisiatif individu. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya memerlukan kesiapan teknis, tetapi juga perubahan budaya organisasi yang didukung oleh kepemimpinan digital yang visioner. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital di madrasah sangat ditentukan oleh integrasi antara sistem pengelolaan SDM yang terstruktur, pengembangan kompetensi guru yang berkelanjutan, serta penguatan budaya organisasi berbasis digital yang kolaboratif dan adaptif.

Sebagai kontribusi utama penelitian, dirumuskan Model Pengelolaan Sumber Daya Guru Berbasis Digital Terintegrasi (*Integrated Digital Teacher Resource Management Model*) yang dapat dijadikan acuan bagi kepala madrasah dalam mengelola sumber daya guru secara sistematis dan berkelanjutan. Model ini terdiri atas lima komponen utama, yaitu (1) perencanaan digital (*digital planning*), (2) pengembangan kompetensi digital (*digital capacity building*), (3) implementasi digital (*digital implementation*), (4) monitoring dan evaluasi berbasis data (*data-driven monitoring and evaluation*), serta (5) perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Kelima komponen tersebut saling terintegrasi dalam satu siklus pengelolaan SDM berbasis digital yang mendukung peningkatan kompetensi guru, pengambilan keputusan berbasis data, penguatan budaya organisasi digital, serta peningkatan kesiapan transformasi pendidikan di madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adekamwa, A., Mursalim, M., & Indrayanti, I. (2024). Tren penelitian pelayanan publik di Indonesia: Suatu tinjauan sistematis literatur. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(3), 240–263.
- Agustianti, R., Nussifera, L., Angelianawati, L., Meliana, I., Sidik, E. A., Nurlaila, Q., Simarmata, N., Himawan, I. S., Pawan, E., & Ikham, F. (2022). *Metode penelitian*

kuantitatif dan kualitatif. Tohar Media.

- Ahmad, V. I. (2024). Budaya Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Lamongan Sebagai Madrasah Adiwiyata Mandiri: Organizational Culture of Madrasah Aliyah Negeri 1 Lamongan as Madrasah Adiwiyata Mandiri. *TA'LIMUNA: Jurnal Pendidikan Islam*, 13(2), 113–125.
- Alaslan, A. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Center For Open Science.
- Amelia, U. (2023). Tantangan pembelajaran era society 5.0 dalam perspektif manajemen pendidikan. *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 68–82.
- Annabila, D., Fauzia, D., Nurrohmah, A., Permana, H., Karawang, U. S., & Dianaannabilagmailcom, E. (2025). Analisis Mekanisme dan Instrumen Penilaian Pembelajaran Oleh Guru di Kelas V SDI Nurul Huda Cikampek pendidikan karena berfungsi untuk mengetahui sejauh mana peserta didik telah mencapai. 2(2), 77–85.
- Ariyanto, A. (2023). Manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan islam: Tantangan dan solusi. *SCHOLASTICA: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 5(1), 296–312.
- Ayu, I., & Sholeha, N. (2026). Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Literasi Informasi Guru untuk Mengembangkan Materi Pembelajaran Pondok Pesantren Nidaul Qur ' an Desa Tanjung Sarolangun , Indonesia leader yang berperan dalam membangun budaya belajar , menyediakan fasilitas , dan. 3(1), 110–123.
- Edy, S., & Firmansyah, D. (2025). Shifting, Not Changing: Adaptive Continuity in Indonesia's Educational Policy Innovation Toward Quality Learning. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Keguruan Islam*, 1(2), 85–97.
- Febrianti, I., Tuffahati, J., Rifai, A., Affandi, R. H., Pradita, S., Akmalia, R., & Siahaan, A. (2023). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Dalam Manajemen Perencanaan Pendidikan Untuk Meningkatkan Efisiensi Pendidikan. *Academy of Education Journal*, 14(2), 506–522.
- Impriasih, I. N. (2026). Kapasitas Guru dalam Implementasi Perubahan Kurikulum: Perspektif Manajemen Pendidikan di SMP Se-Kecamatan Paninggaran Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(01).
- Iskandar, M. R. (2024). Tinjauan Literatur tentang Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan di Era Digital. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(1), 44–55.
- Khoriroh, F., Syarifudin, E., & Apud, A. (2025). Transformational Leadership Strategies and Innovative Leadership of Madrasah Principals in Improving Teacher Performance. *Halaqa: Islamic Education Journal*, 9(2), 140–150.
- Lumbanraja, V., Rustiyana, R., Ibrahim, A. H. H., & Riyanto, A. (2025). *Reformasi Birokrasi dan Inovasi Pelayanan Publik di Indonesia: Konsep, Perkembangan, Prinsip dan Peran*. Star Digital Publishing.
- Mia, Y. G., & Sulastri, S. (2023). Analisis kompetensi profesional guru. *Journal of Practice Learning and Educational Development*, 3(1), 49–55.
- Mulyana, A., Vidiati, C., Danarahmanto, P. A., Agussalim, A., Apriani, W., Fiansi, F.,

- Fitra, F., Aryawati, N. P. A., Ridha, N. A. N., & Milasari, L. A. (2024). *Metode penelitian kualitatif*. Penerbit Widina.
- Mulyanti, D. (2025). Strategi Manajemen Pendidikan di Era Digital: Optimalisasi Infrastruktur, SDM, dan Pembelajaran Berbasis Teknologi. *Jurnal Pelita Nusantara*, 2(4), 376–383.
- Munawir, M., Yani, F. P., & Az-zahra, E. A. (2025). Pengembangan profesionalisme guru melalui program pendidikan berkelanjutan: Sebuah kajian literatur. *Indonesian Journal of Learning and Educational Studies*, 3(1), 14–26.
- Muslimin, T. P., & Fatimah, A. A. B. (2024). Kompetensi dan kesiapan guru sekolah dasar terhadap tantangan pendidikan di Era Society 5.0. *Cokroaminoto Journal of Primary Education*, 7(1), 55–72.
- Nartin, N., Faturrahman, F., Deni, A., Santoso, Y. H., Paharuddin, P., Suacana, I., Indrayani, E., Utama, F. Y., Tarigan, W. J., & Eliyah, E. (2024). *Metode penelitian kualitatif*.
- Nufuz, D. A., Mahendra, M. H., Faqih, A., & Setianingrum, N. (2025). Strategi efektif dalam manajemen perubahan: Membangun ketahanan organisasi di era digital. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 540–547.
- Pahlawati, E., Norman, E., & Ardiansyah, D. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Mifandi Mandiri Digital.
- Pantow, D. P., Lestari, D., Rohmiati, E., Darmawan, E., Maulana, I., Mauludy, M., Hartatik, N., Syahpira, R. F., Zuhra, S., & Khairunnisa, S. (2025). *Kepemimpinan Inspirasional Berbasis SEL (Social Emotional Learning)*. Indonesia Emas Group.
- Putri, N., Warsah, I., & Fathurrohman, I. (2025). *“Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang*. Institut Agama Islam Negeri Curup.
- Ramadhani, K., & Fachrurazi, D. (2023). Optimizing digital literacy management: Synergy between teachers and parents in Society 5.0. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 13(2), 154-162.
- Roosinda, F. W., Lestari, N. S., Utama, A. A. G. S., Anisah, H. U., Siahaan, A. L. S., Islamiati, S. H. D., Astiti, K. A., Hikmah, N., & Fasa, M. I. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Zahir Publishing.
- Safitri, F., Ramlah, R., Sandy, W., & Siregar, A. C. (2025). *Literasi digital dalam dunia pendidikan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sanbein Mus, P. (2025). Kajian teoretis tentang kompetensi SDM kearsipan dalam era kolaborasi manusia dan kecerdasan buatan. *Jurnal Ilmu Informasi, Perpustakaan Dan Kearsipan*, 27(2), 1.
- Sunarni, W., & Ibrahim, R. (2025). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Menghadapi Pembelajaran Abad ke-21. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 645–653.
- Tobondo, Y. A. (2025). MANAJEMEN SEKOLAH DI ERA DIGITAL: Optimalisasi

Kepemimpinan Transformasional untuk Peningkatan Kinerja Guru di Indonesia. *SUKMA: Jurnal Pendidikan*, 9(1), 61–83.

- Tsurayya, T. P., & Muqaffi, A. (2026). *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam di Madrasah Tsanawiyah Raadhiyatan Mardhiyyah Putra Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda* 3(1), 49–58.
- Ulyah, F., & Rindaningsih, I. (2025). Efektivitas Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 2877–2887.
- Umami, S., & Wahyudi, K. (2025). Strategi kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan kurikulum merdeka belajar di sekolah. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(3), 3550–3559.
- Yahya, S. (2025). Transformasi digital dalam manajemen pendidikan Islam: Studi kasus pada madrasah berbasis teknologi di era Society 5.0. *Al-Ilmiya: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(3), 400–409.
- Yusuf, M. A. (2025). Komunikasi Interpersonal dalam Pembinaan Tahfizh: Analisis Proses Menghafal Al-Qur'an Santri Zaid bin Tsabit. *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya*, 8(2), 285–303.