

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transformasi digital dipandang sebagai upaya strategis untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas layanan melalui integrasi teknologi serta penguatan kapasitas sumber daya manusia (Ismail *et al.*, 2025). Perkembangan teknologi informasi telah mendorong terjadinya perubahan di berbagai bidang, termasuk pada sektor pendidikan, sehingga organisasi dituntut mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika era digital (Gkrimpizi *et al.*, 2024). Proses transformasi tersebut terjadi tidak terbatas dalam pemanfaatan teknologi, namun juga termasuk transformasi pada sistem kerja dan budaya organisasi, strategi layanan, dan kapasitas sumber daya manusia dalam mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk mendukung berbagai aktivitas, menciptakan nilai tambah serta meningkatkan kualitas kinerja organisasi (Vial, 2019).

Sektor pendidikan menjadi salah satu bidang yang mengalami percepatan transformasi digital karena terjadi pergeseran sistem pembelajaran dari metode konvensional ke model pembelajaran berbasis teknologi secara lebih fleksibel, kolaboratif, dan adaptif terhadap kebutuhan abad ke-21 (Boztas *et al.*, 2025). Penerapan teknologi berbasis digital mendukung proses belajar mengajar berlangsung secara lebih interaktif, personal, serta tidak dibatasi oleh ruang dan waktu (Moorhouse & Kohnke, 2024). Perubahan tersebut semakin cepat sejak pandemi COVID-19 yang mendorong sekolah menerapkan pembelajaran daring sebagai bentuk adaptasi terhadap situasi krisis pendidikan global (Pradas *et al.*, 2021). Pemerintah Indonesia juga terus memperkuat

digitalisasi pendidikan melalui berbagai program, seperti *platform* pembelajaran daring, sistem administrasi berbasis aplikasi, *e-report*, dan integrasi teknologi dalam proses pembelajaran (C. Lim *et al.*, 2023). Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan mutu pembelajaran sekaligus memperluas pemerataan akses terhadap pendidikan (D'Elia *et al.*, 2024).

Realitas di lapangan, implementasi transformasi digital pendidikan masih menghadapi berbagai tantangan (Gulzar *et al.*, 2024). Pemanfaatan *platform digital* di sekolah sering kali hanya berlangsung pada tahap awal implementasi atau ketika supervisi tertentu, kemudian mengalami penurunan akibat keterbatasan pendampingan dan rendahnya kesiapan sumber daya manusia (Lestari & Riatun, 2024). Penggunaan teknologi juga cenderung lebih dominan untuk kepentingan administratif, seperti pelaporan dan pengarsipan data, dibandingkan untuk mendukung inovasi pembelajaran (Owen *et al.*, 2020). Situasi tersebut mengindikasikan masih adanya ketidak sesuaian antara kebijakan digitalisasi pendidikan dan implementasinya di lingkungan sekolah (Werfhorst *et al.*, 2022).

Keberhasilan perubahan di bidang pendidikan sangat bergantung pada kesiapan guru untuk menjalankan proses belajar mengajar (Cemcem *et al.*, 2024). Kemampuan guru dalam transformasi digital tidak hanya mencakup penguasaan teknologi, tetapi juga keterampilan mengintegrasikannya ke dalam pembelajaran agar proses belajar mengajar lebih efektif, inovatif, dan selaras dengan karakteristik peserta didik (Cebi *et al.*, 2022). Perkembangan pendidikan digital menyebabkan kompetensi guru tidak lagi terbatas pada kemampuan mengajar secara konvensional, melainkan juga mencakup kemampuan

merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan pembelajaran berbasis teknologi (Nunez *et al.*, 2024).

Permasalahan kompetensi guru dalam implementasi pembelajaran digital masih menjadi tantangan di berbagai sekolah (Momdjian *et al.*, 2024). Penelitian Djafri dan Aneta (2025) menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik berperan penting dalam menciptakan pembelajaran berkualitas. Kemampuan tersebut berkaitan dengan keterampilan guru dalam merancang pembelajaran yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan kemampuan berpikir kritis peserta didik (Tongal *et al.*, 2024). Kondisi yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi masih didominasi oleh penggunaan *PowerPoint*, video pembelajaran sederhana, atau pengiriman tugas melalui aplikasi pesan instan (Bui, 2022). Situasi tersebut memperlihatkan bahwa integrasi teknologi belum sepenuhnya mampu mendorong inovasi pedagogik dalam proses pembelajaran (Burke *et al.*, 2025). Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa kompetensi guru tidak terbatas pada memengaruhi kualitas pembelajaran, tetapi juga dapat menentukan tingkat motivasi guru dalam menghadapi tuntutan pendidikan digital yang terus berkembang (Peters *et al.*, 2024).

Kesiapan guru dalam menghadapi pembelajaran berbasis teknologi masih tergolong rendah. Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Kemendikbudristek (2021) menunjukkan bahwa sekitar 61,4% guru belum mencapai kategori kompeten dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran, 58,9% guru masih mengalami kesulitan dalam menyusun pembelajaran adaptif berbasis digital, dan hanya 40,6% guru yang mampu melaksanakan evaluasi pembelajaran digital secara efektif.

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.1, kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar guru masih menghadapi berbagai kendala dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi guru dalam menghadapi pengembangan sistem pembelajaran yang terintegrasi dengan teknologi perlu terus diperkuat guna mendukung implementasi pembelajaran digital yang lebih efektif, optimal, dan berkelanjutan (Yue *et al.*, 2024). Sejalan dengan itu, Norambuena *et al.* (2025) menyatakan bahwa keterbatasan kompetensi guru menyebabkan pemanfaatan *Learning Management System* (LMS) belum berjalan secara optimal. Penggunaan LMS sering kali hanya bertahan pada tahap awal implementasi karena minimnya pendampingan serta rendahnya kemampuan adaptasi guru terhadap perkembangan teknologi digital (Domínguez *et al.*, 2022).



Gambar 1.1 **Grafik Kesiapan Digitalisasi Guru**
Sumber: Kemendikbudristek (2021)

Motivasi kerja adalah aspek penting yang menerangkan peran kompetensi dan transformasi digital dapat mendorong peningkatan kinerja guru (Stumbriene *et al.*, 2023). Semangat kerja mencerminkan faktor pendorong yang berasal dari aspek pribadi dan lingkungan sekitar individu yang memengaruhi intensitas, orientasi, serta konsistensi dalam menjalankan pekerjaan (Layek & Kumar, 2024). Guru menunjukkan keyakinan diri yang kuat dalam menjalankan tugas, mampu mengatasi berbagai tantangan dalam proses pembelajaran, serta memiliki dorongan untuk mencapai tujuan pendidikan secara maksimal (Collie *et al.*, 2024). Transformasi digital yang didukung oleh ketersediaan teknologi, kemudahan akses informasi, dan sistem kerja yang lebih efisien dapat membentuk suasana kerja yang kondusif dan mendukung semangat serta motivasi guru dalam menjalankan tugas pembelajaran lebih efektif (Gupta *et al.*, 2026). Realita tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting yang menghubungkan kemampuan individu dan dukungan teknologi untuk meningkatkan kinerja (Nusraningrum *et al.*, 2024).

Permasalahan motivasi kerja guru masih menjadi tantangan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di era digital (Villasmil, 2024). Guru yang memiliki *self-efficacy* tinggi cenderung menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang lebih baik dalam memanfaatkan teknologi serta melaksanakan tugas profesionalnya, sedangkan rendahnya keyakinan diri dapat menurunkan semangat kerja dan menghambat adaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan pendidikan (Triantoro *et al.*, 2025). Penerapan berbagai *platform* digital yang belum diimbangi dengan pendampingan dan dukungan yang memadai sering kali menimbulkan beban administratif tambahan

sehingga mengurangi fokus guru terhadap pengembangan pembelajaran yang inovatif (Falebita *et al.*, 2026). Rendahnya motivasi kerja tersebut dapat menyebabkan pemanfaatan teknologi tidak berjalan secara optimal meskipun sarana dan prasarana telah tersedia (Backfisch *et al.*, 2024). Fenomena ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dan penerapan transformasi digital perlu diikuti dengan upaya penguatan motivasi kerja sehingga dapat memberikan manfaat nyata dalam peningkatan kinerja guru (Peng *et al.*, 2024).

Kompetensi tinggi mendukung guru melaksanakan tugas secara profesional dan beradaptasi terhadap perubahan, sedangkan transformasi digital menyediakan dukungan teknologi yang meningkatkan efektivitas pembelajaran (Lyngdorf *et al.*, 2024). Pengaruh ke dua faktor tersebut terhadap kinerja guru tidak selalu bersifat secara langsung karena motivasi kerja berperan sebagai mekanisme yang mendorong semangat, komitmen, dan kesungguhan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya (Ulfah *et al.*, 2024). Namun, rendahnya kompetensi digital, keterbatasan pendampingan, dan resistensi terhadap perubahan masih menjadi hambatan dalam pemanfaatan teknologi pendidikan secara optimal (Singun, 2025). Situasi ini menyebabkan teknologi sering kali lebih banyak dimanfaatkan untuk kepentingan administratif daripada untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja guru (Adachi, 2024).

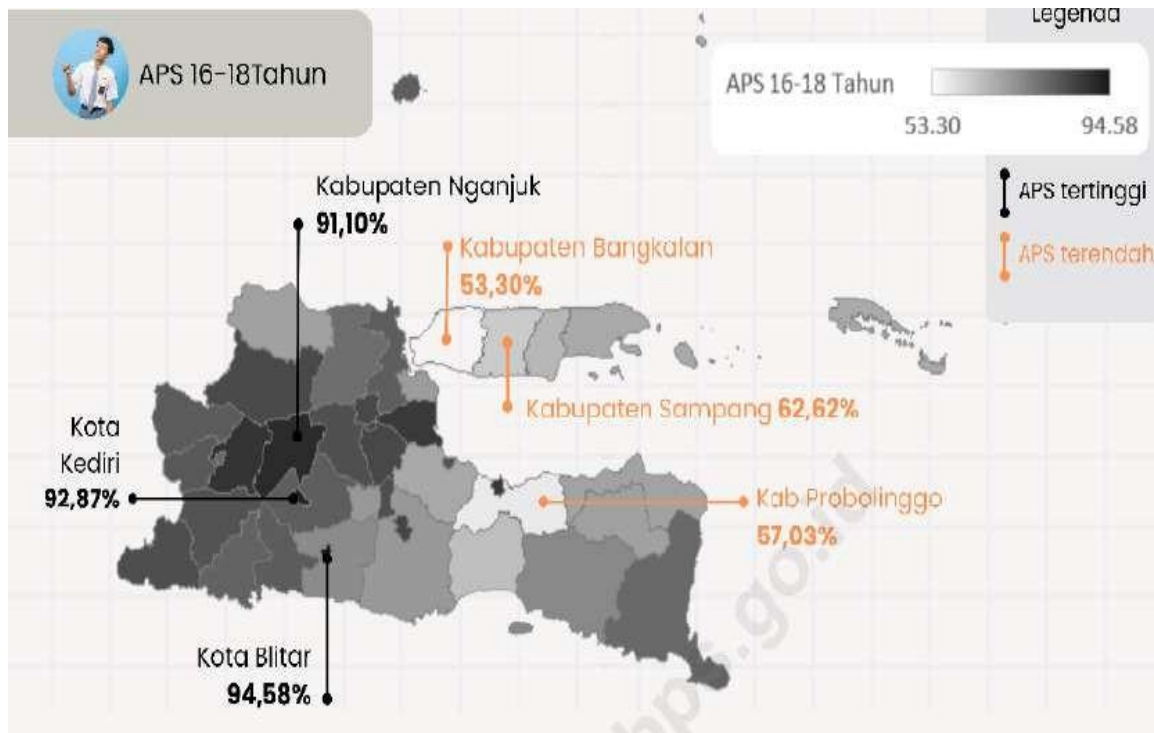
Perubahan sistem pendidikan berbasis digital turut memengaruhi tuntutan terhadap kinerja guru (Rasdiana *et al.*, 2024). Kinerja guru mencerminkan keberhasilan ketika melaksanakan kewajiban profesionalnya secara efektif sesuai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan (Roza *et al.*, 2022). Konsep tersebut mencakup kemampuan dalam

menyusun perencanaan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, membangun interaksi dengan peserta didik, dan mengembangkan inovasi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan pendidikan modern (Hidayat *et al.*, 2024). Pemanfaatan teknologi digital menjadikan penilaian kinerja guru tidak hanya berfokus pada kompetensi mengajar, namun juga dari kemampuan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (Kamaruddin *et al.*, 2024).

Berbagai permasalahan masih ditemukan dalam upaya peningkatan kinerja guru. Rendahnya inovasi pembelajaran, dominasi aktivitas administratif, serta keterbatasan pemanfaatan teknologi sebagai pendukung pembelajaran masih menjadi tantangan utama untuk mengembangkan kualitas kinerja guru (Annemann *et al.*, 2024). Data nasional menunjukkan rata-rata hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) masih berada di angka sekitar 54,6 dan sebagian guru belum tersertifikasi profesional (Rahmani & Alyani, 2020). Fenomena ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru membutuhkan kompetensi yang memadai serta dukungan transformasi digital yang mampu membangun motivasi kerja secara berkelanjutan (Kurniawan & Pawirosumarto, 2026).

Implementasi transformasi digital pendidikan di wilayah Madura, termasuk Kabupaten Bangkalan juga masih menghadapi tantangan pada kompetensi digital pendidik, akses teknologi, dan kesiapan sarana pembelajaran berbasis digital sehingga memerlukan penguatan literasi digital untuk mendukung efektivitas pembelajaran di era digital (Hasan *et al.*, 2023). Pemanfaatan media digital oleh guru SMP masih terbatas dan belum dilakukan secara konsisten dalam mendukung pembelajaran berbasis teknologi

(Jovianto *et al.*, 2025). Dampak kondisi tersebut tidak hanya tercermin dalam praktik pembelajaran di sekolah, tetapi juga pada capaian indikator pendidikan daerah (Putra *et al.*, 2024).



Gambar 1.2 **Angka Partisipasi Sekolah (APS) di Provinsi Jawa Timur Tahun 2024**
Sumber: BPS-Provinsi Jawa Timur (2025)

Gambar 1.2 menunjukkan data Angka Partisipasi Sekolah (APS) usia 16–18 tahun. Kabupaten Bangkalan memiliki tingkat partisipasi sebesar 53,30%, lebih rendah dibandingkan wilayah perkotaan seperti Kediri dan Blitar yang mencapai 92,87% dan 94,58%. Angka Partisipasi Murni (APM) pendidikan menengah di Madura tercatat sebesar 54,12%, jauh lebih rendah dibandingkan Surabaya yang mencapai 87,23% (Hainorrahman, 2025). Nilai Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di wilayah Madura

masih berada pada tingkat yang lebih rendah dibandingkan rata-rata Provinsi Jawa Timur. Kabupaten Bangkalan memiliki IPM sebesar 66,82, Kabupaten Sampang 66,19, Kabupaten Pamekasan 69,93, dan Kabupaten Sumenep 69,78, sedangkan rata-rata IPM Provinsi Jawa Timur mencapai 74,39 (BPS, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas pendidikan dan kesiapan transformasi digital di wilayah Madura, khususnya Kabupaten Bangkalan, masih memerlukan perhatian dan penguatan yang berkelanjutan (Pangestu, 2024).

Kabupaten Bangkalan merepresentasikan wilayah transisi dalam transformasi digital pendidikan dengan variasi kondisi sekolah, tingkat kesiapan digital guru, serta tantangan mutu pendidikan yang masih berkembang (Muhaimin *et al.*, 2020). Karakteristiknya sebagai daerah peralihan antara wilayah yang mulai terdigitalisasi dan yang masih terbatas akses teknologinya menjadikan Kabupaten Bangkalan relevan untuk mengkaji dinamika implementasi transformasi digital di sekolah (Rusydiyah *et al.*, 2024). Jumlah guru SMP berstatus PNS yang relatif besar serta keberagaman wilayah urban dan rural memungkinkan diperolehnya gambaran empiris yang lebih menyeluruh dalam menjelaskan keterkaitan antara kompetensi guru, transformasi digital, motivasi kerja, dan kinerja guru (Rofiah *et al.*, 2024).

Uraian yang telah dipaparkan menunjukkan *research* ini penting dilakukan guna mengkaji pengaruh kompetensi serta transformasi digital terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel *intervening* pada guru Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Bangkalan. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi bukti empiris yang menunjukkan peran kompetensi dan transformasi digital dalam menumbuhkan motivasi

kerja dan berdampak positif pada kinerja guru dalam menghadapi tuntutan pendidikan di era digital, khususnya pada wilayah yang masih menghadapi keterbatasan akses teknologi, kesenjangan kualitas pendidikan, dan berbagai tantangan implementasi transformasi digital di sekolah. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan dalam perumusan kebijakan, strategi pengembangan kompetensi guru, optimalisasi transformasi digital pendidikan, peningkatan motivasi kerja, serta berkontribusi pada pengembangan literatur dan penyusunan rekomendasi bagi para pemangku kepentingan pendidikan di daerah.

1.2 Rumusan Masalah

Kajian latar belakang penelitian mengarahkan pada rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan?
- 2) Apakah transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan?
- 3) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan?
- 4) Apakah transformasi digital berpengaruh terhadap motivasi kerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan?
- 5) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan?

- 6) Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan?
- 7) Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh transformasi digital terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi guru terhadap motivasi kerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh transformasi digital terhadap motivasi kerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan.
- 6) Untuk menguji peran motivasi kerja dalam memediasi keterkaitan kompetensi terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan.
- 7) Untuk mengkaji peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Bangkalan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat ditinjau dari aspek teoretis dan praktis, yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoretis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan, manajemen sumber daya manusia, dan transformasi digital melalui:

- 1) Memberikan tambahan referensi empiris mengenai pengaruh kompetensi dan transformasi digital terhadap kinerja guru pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP), khususnya dalam menghadapi tuntutan pendidikan di era digital.
- 2) Mengembangkan pemahaman teoritis mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel *intervening* yang menjembatani hubungan antara kompetensi dan transformasi digital dengan kinerja guru, sehingga dapat memperkaya model konseptual dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen pendidikan.
- 3) Memperluas kajian tentang keterkaitan kompetensi, transformasi digital, motivasi, dan kinerja guru yang masih relatif terbatas, terutama pada lingkungan pendidikan daerah.
- 4) Menyediakan bukti empiris yang dapat digunakan sebagai dasar pengembangan teori mengenai berbagai faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja guru di era transformasi digital pendidikan.
- 5) Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji topik kompetensi, transformasi digital, motivasi kerja, dan kinerja guru dengan pendekatan maupun

objek penelitian yang berbeda, sehingga dapat memperkuat pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan.

1.4.2 Manfaat Praktis:

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pemangku kepentingan pendidikan, antara lain:

1) Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan

Temuan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan dan program peningkatan kualitas sumber daya manusia pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru, percepatan transformasi digital, serta peningkatan motivasi kerja guna mendukung tercapainya kinerja guru yang optimal.

2) Bagi Sekolah dan Kepala Sekolah

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan dasar pengambilan keputusan dalam merancang strategi pengembangan kompetensi guru, mengoptimalkan penerapan transformasi digital di lingkungan sekolah, serta menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

3) Bagi Guru SMP di Kabupaten Bangkalan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya penguasaan kompetensi dan pemanfaatan teknologi digital dalam menunjang pelaksanaan tugas profesional. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi sarana refleksi untuk meningkatkan motivasi kerja sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam proses pembelajaran.

4) Bagi Pengembang Program Pendidikan dan Pelatihan Guru

Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam merancang program pelatihan yang berorientasi pada peningkatan kompetensi profesional dan digital guru, sekaligus memperkuat motivasi kerja sebagai faktor yang mendukung peningkatan kinerja.

5) Bagi peneliti di masa mendatang

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan serta sumber informasi untuk penelitian berikutnya yang menguji keterkaitan antara variabel kompetensi, transformasi digital, motivasi kerja, dan kinerja guru pada berbagai jenjang pendidikan maupun konteks organisasi yang berbeda, sehingga dapat memperkaya kajian teoritis dalam bidang manajemen pendidikan serta manajemen sumber daya manusia.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada pengkajian pengaruh kompetensi dan transformasi digital terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Bangkalan. Ruang lingkup penelitian mencakup analisis hubungan antara kompetensi, transformasi digital, motivasi kerja, dan kinerja guru dalam konteks pendidikan pada era digital. Pengujian dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung kompetensi terhadap motivasi kerja dan kinerja guru, pengaruh transformasi digital terhadap motivasi kerja dan kinerja guru, serta peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara kompetensi dan transformasi digital terhadap kinerja guru. Hasil

penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan dan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kinerja guru melalui penguatan kompetensi, optimalisasi transformasi digital, dan peningkatan motivasi kerja.