JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 29 Oktober 2026 | **Revised:** 7 November 2026 | **Accepted:** 13 November 2026

Transformasi Digital Kinerja Guru: Peran *Employee Engagement*, Keadilan Organisasi dan Perilaku Kerja di SMPIT Tahfizh Al Fatih Pekanbaru

Sausan Najda Andriani[1], Raden Lestari Garnasih[2], Abd. Rasyid Syamsuri[3]
[1]Universitas Riau, Riau, Indonesia, sausan.najdaaa@gmail.com
[2]Universitas Riau, Riau, Indonesia, raden.lestari@lecturer.unri.ac.id
[3]Universitas Riau, Riau, Indonesia, abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id

Corresponding Author: sausan.najdaaa@gmail.com[1]

Abstract: *This study examines how digital transformation of teacher performance management is experienced by teachers, viewed through Employee engagement, organizational justice, and work behavior. Previous studies have mostly discussed digital transformation as a technological change and have rarely explored the human side of it in Islamic integrated schools. The objective was to describe the implementation of digital transformation in the teacher performance appraisal system and its relationship with engagement, perceived justice, and work behavior. A qualitative case study was conducted at SMPIT Tahfizh Al Fatih Pekanbaru, with eleven informants selected purposively, consisting of foundation leaders, school leaders, an HR staff member, teachers, and a student. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, then analyzed with the Miles, Huberman, and Saldaña model using NVivo and tested through triangulation and member checking. NVivo was used to generate word frequency queries, word clouds, cluster analyses, word trees, hierarchy charts, coding matrices, and framework matrices that helped identify and organize themes. The research findings indicate that digital transformation involves a change in work systems not merely the use of technology and that this adaptation to technology was observed among all informants. Teacher engagement was evident in their willingness to embrace change, while perceptions of fairness centered primarily on procedural, interpersonal, and informational aspects. Meanwhile, work behavior shifted toward discipline, responsiveness, accountability, and adaptability. Technology is viewed as a tool, while the quality of learning remains the primary goal. This study recommends digital performance management accompanied by training, mentoring, clear assessment indicators, and consistent communication*

Keyword: *Digital Transformation, Employee Engagement,* Organizational Justice*, Work Behavior, Teacher Performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana transformasi digital pengelolaan kinerja guru dialami oleh guru dilihat dari *Employee engagement*, keadilan organisasi, dan perilaku kerja. Kajian terdahulu lebih banyak membahas transformasi digital sebagai

perubahan teknologi dan masih jarang menelaah sisi manusianya pada sekolah Islam terpadu. Tujuan penelitian adalah menggambarkan penerapan transformasi digital pada sistem penilaian kinerja guru serta kaitannya dengan keterlibatan, persepsi keadilan, dan perilaku kerja guru. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di SMPIT Tahfizh Al Fatih Pekanbaru. Sebanyak sebelas informan dipilih secara purposif, terdiri atas pimpinan yayasan, pimpinan sekolah, staf HRD, guru, dan siswa. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model Miles, Huberman, dan Saldaña menggunakan NVivo serta diuji dengan triangulasi dan member check. NVivo dimanfaatkan untuk menghasilkan *word frequency query*, *word cloud*, *cluster analysis*, *word tree*, *hierarchy chart*, matriks *coding*, dan *framework matrix* yang membantu mengidentifikasi dan menata tema. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital merupakan perubahan sistem kerja, bukan sekadar penggunaan teknologi dan adaptasi teknologi ditemukan pada seluruh informan. Keterlibatan guru tampak pada kemauan mengikuti perubahan, sementara itu persepsi keadilan bertumpu terutama pada aspek prosedural, interpersonal, dan informasional. Sedangkan perilaku kerja bergeser pada kedisiplinan, responsivitas, tanggung jawab, dan adaptasi. Teknologi dipandang sebagai alat bantu, sementara kualitas pembelajaran tetap menjadi tujuan utama. Penelitian ini merekomendasikan pengelolaan kinerja digital yang disertai pelatihan, pendampingan, indikator penilaian yang jelas, dan komunikasi yang konsisten.

Kata Kunci: Transformasi Digital, *Employee Engagement*, Keadilan Organisasi, Perilaku Kerja, Kinerja Guru

PENDAHULUAN

Berbagai bidang kehidupan, termasuk pendidikan, telah mengalami perubahan besar sebagai akibat dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi di era digital. Salah satu fenomena penting dalam organisasi modern adalah transformasi digital, yang dapat mengubah sistem kerja, cara komunikasi, budaya, dan proses pelayanan organisasi secara keseluruhan (Claro et al., 2024). Transformasi digital telah mengubah cara organisasi pendidikan bekerja, tidak hanya dalam pembelajaran tetapi juga dalam administrasi, komunikasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Pada guru, perubahan ini menuntut kompetensi digital yang terus berkembang dan kesiapan menyesuaikan pola kerja (Citra et al., 2026). Karena perubahan tersebut, satuan pendidikan harus dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi untuk tetap relevan dengan kebutuhan pendidikan abad ke-21 (Latifah et al., 2022).

Teknologi pendidikan telah mengubah cara guru bekerja di sekolah. Guru sekarang bukan hanya orang yang menyampaikan informasi tetapi juga orang yang membantu siswa menggunakan teknologi untuk belajar (Jung et al., 2024). Dengan penggunaan platform digital, aplikasi administrasi sekolah, media interaktif, dan sistem evaluasi berbasis teknologi, guru harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem kerja sekolah. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, guru adalah sumber daya strategis yang kinerjanya harus dikelola secara berkelanjutan dan selaras dengan tujuan organisasi (Armstrong, 2020).

SMPIT Tahfizh Al Fatih Pekanbaru adalah sekolah Islam terpadu yang berkembang pesat dalam waktu kurang dari sepuluh tahun hingga melayani sekitar 1.200–1.500 siswa pada seluruh unit pendidikannya. Pertumbuhan tersebut mendorong sekolah beralih dari penilaian kinerja manual ke sistem digital yang lebih terdokumentasi dan mudah dipantau. Studi pendahuluan dengan pimpinan yayasan, pimpinan sekolah, staf HRD, guru, dan siswa menunjukkan dua sisi perubahan ini. Berdasarkan hasil studi pendahuluan melalui wawancara dan observasi awal, ditemukan beberapa fenomena yang perlu diperhatikan selama implementasi transformasi digital, menurut hasil penelitian awal melalui wawancara dan observasi awal. Pertama, masing-masing guru memiliki kapasitas dan kesiapan yang berbeda

untuk menggunakan teknologi digital, yang berarti bahwa beberapa guru masih membutuhkan pendampingan. Kedua, tuntutan baru terkait dokumentasi, pelaporan, dan penguasaan berbagai aplikasi muncul sebagai akibat dari adopsi teknologi dalam bidang administrasi dan pembelajaran. Ketiga, untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem kerja, guru harus dilatih secara berkelanjutan dalam kemampuan digital. Sekolah juga membutuhkan sistem penilaian kinerja yang diukur dan dicatat untuk membantu mengawasi dan menilai kinerja guru.

Fenomena tersebut berkaitan dengan tiga hal. Pertama, *Employee engagement*, yaitu keterikatan guru pada pekerjaan yang mencakup vigor, dedication, dan absorption seperti bagaimana guru menunjukkan semangat, keterlibatan, dedikasi, dan kemampuan untuk beradaptasi saat bekerja. Kedua, keadilan organisasi, yaitu persepsi guru terhadap keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional (Colquitt dan Conlon, 2001). Ketiga, perilaku kerja guru dalam sistem kerja yang makin terdokumentasi. Kerangka *job demands–resources* menjelaskan bahwa tuntutan kerja baru dapat menjadi beban atau tantangan, bergantung pada sumber daya yang disediakan organisasi (Bakker dan Demerouti, 2016).

Research gap penelitian ini terletak pada fokus kajian terdahulu yang umumnya menempatkan transformasi digital sebagai persoalan teknologi atau kompetensi, sementara keterlibatan, persepsi keadilan, dan perilaku kerja guru jarang ditelaah secara bersamaan dan mendalam, terlebih pada sekolah Islam terpadu. Menurut penelitian (Suryani, 2026), perubahan sistem kerja digital dapat menyebabkan kelelahan, tekanan kerja (technostress), dan penurunan motivasi jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai. Sebaliknya, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Berkovich dan Hassan (2023), transformasi digital yang didukung oleh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang ramah justru meningkatkan komitmen dan kinerja guru.

Keunikan riset (***State of the Art***) penelitian ini terletak pada pengintegrasian perspektif *Employee engagement*, keadilan organisasi, dan perilaku kerja dalam menganalisis fenomena transformasi digital kinerja guru di lingkungan sekolah Islam terpadu melalui pendekatan kualitatif berbasis NVivo. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis secara mendalam transformasi digital kinerja guru melalui perspektif *employee engagement*, keadilan organisasi, dan perilaku kerja. Secara khusus, penelitian ini bertujuan:

1) Menggambarkan penerapan transformasi digital dalam sistem penilaian kinerja guru
2) Menggali bentuk *Employee engagement* guru
3) Menelaah kaitan transformasi digital dengan persepsi keadilan organisasi
4) Menganalisis pembentukan perilaku kerja guru.

METODE

Konteks

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksplanatoris-deskriptif (Yin, 2018). Hal tersebut dikarenakan fenomena yang dikaji, yaitu pengalaman guru menghadapi perubahan sistem kerja digital, melekat pada konteks organisasinya dan tidak dapat dipisahkan darinya (Creswell dan Poth, 2018). Lokasi penelitian adalah SMPIT Tahfizh Al Fatih Pekanbaru, dengan pelaksanaan pada April sampai Agustus 2026.

Partisipan

Informan dipilih secara *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dalam penerapan sistem digital sekolah (Sugiyono, 2023). Jumlah informan adalah sebelas orang, yaitu dua pimpinan yayasan, kepala sekolah, dua wakil kepala sekolah (kurikulum dan humas), satu staf HRD, empat guru, dan satu siswa. Informan dibedakan menjadi lima kelompok, yaitu yayasan, pimpinan sekolah, guru senior, guru junior, dan siswa.

Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam menggunakan pedoman wawancara terstruktur dan semi terstruktur, observasi aktivitas kerja guru terhadap penggunaan teknologi pembelajaran dan administrasi sekolah, dan dokumentasi kebijakan serta laporan sekolah mencakup pedoman penilaian kinerja, SOP sekolah, KSP, dan laporan evaluasi (Sugiyono, 2020). Pedoman wawancara ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 1. Rubrik wawancara semi terstruktur

Isu	Contoh pertanyaan inti
Isu 1: Transformasi digital kinerja guru	Bagaimana Bapak/Ibu melihat penerapan transformasi digital dalam sistem kerja guru? Teknologi apa yang digunakan guru? Bagaimana monitoring dan evaluasi kinerja dilakukan dalam kondisi kerja yang terdigitalisasi, dan bagaimana sekolah mendukung guru yang kesulitan?
Isu 2: *Engagement* guru	Bagaimana keterlibatan, antusiasme, dan semangat guru mengikuti perubahan sistem kerja digital? Bagaimana respons guru saat sistem atau aplikasi baru diperkenalkan, dan bagaimana dukungan pimpinan memengaruhinya?
Isu 3: Keadilan organisasi	Bagaimana tugas dibagi dan kinerja dinilai? Apakah prosedur penilaian diterapkan adil dan konsisten? Bagaimana kesempatan pelatihan, perlakuan pimpinan, dan komunikasi perubahan kebijakan disampaikan?
Isu 4: Perilaku kerja guru	Bagaimana kedisiplinan, adaptasi, inisiatif belajar, kerja sama, dan tanggung jawab guru berubah akibat digitalisasi? Apakah ada perilaku yang menjadi tantangan?

Sumber: Diolah peneliti dari pedoman wawancara penelitian, 2026

Analisis Data

Analisis data memakai model interaktif Miles et al (2014), yaitu reduksi data dan Coding (memilah *transcript* wawancara ke dalam node dan subnode), penyajian data (melalui *matrix coding query, hierarchy chart, cluster analysis, word cloud*, dan *word tree*), dan penarikan kesimpulan. Keluaran NVivo yang digunakan adalah *word frequency query*, *word cloud*, *cluster analysis*, *word tree*, *hierarchy chart*, *coding query* (matriks informan dan tema), *framework matrix*, dan *project map*. Proses *coding* dan pengelompokan tema dibantu perangkat lunak NVivo. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, serta *member check* kepada informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis NVivo menghasilkan lima tema utama, yaitu transformasi digital, *Employee engagement*, keadilan organisasi, perilaku kerja, dan kinerja guru. Gambar 1 menampilkan *word cloud* dari seluruh transkrip wawancara, ukuran kata mencerminkan frekuensi kemunculannya. Kata digitalisasi paling dominan, diikuti Efektivitas sebanyak 54 referensi, Adaptasi Kerja sebanyak 50 referensi, Sistem Kerja Digital sebanyak 47 referensi, dan Tanggung Jawab sebanyak 43 referensi. Tema dengan jumlah lebih rendah adalah Dedikasi sebanyak 7 referensi, Semangat sebanyak 9 referensi, Distribusi sebanyak 10 referensi, Loyalitas sebanyak 12 referensi, dan Kerja sama sebanyak 14 referensi. Pada tingkat tema utama, Transformasi Digital memuat 167 referensi, Kinerja Guru 139 referensi, Perilaku Kerja 129 referensi, Keadilan Organisasi 85 referensi, dan Employee Engagement Guru 39 referensi. Perbedaan jumlah tersebut menunjukkan perbedaan intensitas pembahasan dalam data, bukan peringkat pentingnya konstruk penelitian.



Gambar 1. *Word Cloud* Data Wawancara
Sumber: Hasil olah data NVivo (word cloud transkip wawancara), 2026

Tabel 2. Hasil *word frequency query* (kata substantif utama)

Node Utama	Subnode	Jumlah Referensi Koding
Transformasi Digital	Sistem Kerja Digital	47
Transformasi Digital	Digitalisasi	89
Transformasi Digital	Adaptasi Teknologi	31
Perilaku Kerja	Tanggung Jawab	43
Perilaku Kerja	Kerja sama	14
Perilaku Kerja	Disiplin	22
Perilaku Kerja	Adaptasi Kerja	50
Kinerja Guru	Profesionalisme	19
Kinerja Guru	Produktivitas	24
Kinerja Guru	Loyalitas	12
Kinerja Guru	Kualitas	30
Kinerja Guru	Efektivitas	54
Keadilan Organisasi	Prosedural	28
Keadilan Organisasi	Interpersonal	18
Keadilan Organisasi	Informasi	29
Keadilan Organisasi	Distribusi	10
Employee Engagement Guru	Semangat	9
Employee Engagement Guru	Keterlibatan	23
Employee Engagement Guru	Dedikasi	7

Sumber: Hasil olah data NVivo, 2026

Project Map

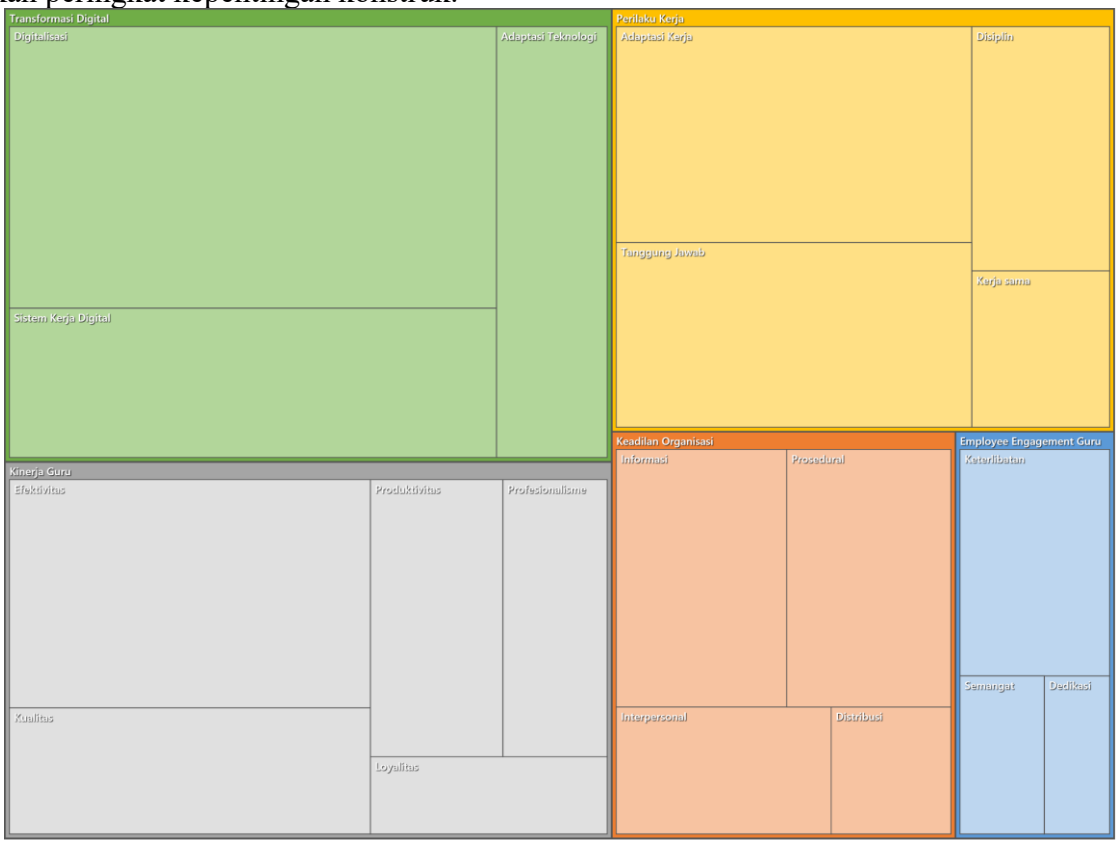
Gambar 2 menunjukkan peta proyek yang menghubungkan lima tema utama dengan tiga sumber data (wawancara, observasi, dokumentasi); tema-tema tersebut memiliki subtema hasil *coding*. Transformasi Digital memiliki enam subtema (teknologi dalam pembelajaran, sistem kerja digital, monitoring dan evaluasi digital, hambatan, dukungan pelatihan dan pendampingan, serta adaptasi teknologi). *Employee Engagement* memiliki empat (semangat dan antusiasme, keterlibatan, dedikasi, pengembangan profesional). Keadilan Organisasi memiliki lima (distributif, prosedural, interpersonal, informasional, kesempatan pengembangan). Perilaku Kerja memiliki enam (tanggung jawab, respons terhadap tuntutan kerja, kerja sama dan komunikasi, kedisiplinan, inisiatif belajar, adaptasi kerja). Kinerja Guru dipahami multidimensional: administrasi dan dokumentasi, efektivitas, kualitas pembelajaran, produktivitas, profesionalisme, supervisi dan evaluasi, serta tindak lanjut pengembangan. Keterkaitan pada peta ini bersifat konseptual, bukan hubungan sebab-akibat yang diuji secara statistik.



Gambar 2. *Project Map* Tema dan Subtema
Sumber: Hasil olah data NVivo (project map), 2026

Hierarchy Chart

Gambar 3 menyajikan proporsi referensi *coding* dalam *hierarchy chart*, dan angka rincinya ada pada Tabel 4. Transformasi Digital memuat 167 referensi, Kinerja Guru 139, Perilaku Kerja 129, Keadilan Organisasi 85, dan *Employee Engagement* 39. Subtema terbesar adalah Digitalisasi (89), Efektivitas (54), Adaptasi Kerja (50), Sistem Kerja Digital (47), dan Tanggung Jawab (43). Perbedaan jumlah ini menunjukkan intensitas pembahasan dalam data, bukan peringkat kepentingan konstruk.



Gambar 3. *Hierarchy Chart* Perbandingan Referensi *Coding*

Sumber: Hasil olah data NVivo (hierarchy chart), 2026

Tabel 3. Distribusi referensi koding pada setiap tema utama

Tema Utama	Subtema yang Muncul	Referensi Koding
Transformasi Digital	Digitalisasi, sistem kerja digital, adaptasi teknologi	167
Kinerja Guru	Efektivitas, kualitas, produktivitas, profesionalisme, loyalitas	139
Perilaku Kerja	Adaptasi kerja, tanggung jawab, disiplin, kerja sama	129
Keadilan Organisasi	Informasi, prosedural, interpersonal, distribusi	85
Employee engagement	Keterlibatan, semangat, dedikasi	39

Sumber: Hasil olah data NVivo, 2026

Aspek Transformasi digital

Temuan pertama menunjukkan bahwa digitalisasi di sekolah ini bukan sekadar penggunaan aplikasi, melainkan perubahan sistem kerja yang meliputi pembelajaran, administrasi, pelaporan, komunikasi, serta pemantauan dan evaluasi kinerja (Vial, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja digital, hambatan, dan adaptasi teknologi ditemukan pada seluruh 10 informan yang tercakup dalam matriks. Dukungan pelatihan dan pendampingan muncul pada 9 informan (90%), teknologi dalam pembelajaran pada 8 (80%), dan monitoring serta evaluasi digital hanya pada 5 (50%). Perubahan paling nyata terlihat pada cara kerja: pekerjaan yang dahulu manual kini diarahkan ke sistem. Oleh karena itu, transformasi digital dipahami tidak hanya sebagai penggunaan perangkat atau aplikasi, tetapi juga sebagai perubahan dalam cara guru melakukan tugas mereka (Westerman et al., 2014).

Kepala sekolah menyatakan, “Dengan sistem digital, monitoring menjadi lebih mudah karena beberapa pekerjaan sudah tercatat” (HD/25/08/2026). Guru junior merasakan manfaat yang sejalan, “Karena semua lebih tercatat, kita juga jadi lebih tahu apa yang menjadi target” (AJ/26/08/2026). Di sisi lain, kesiapan guru tidak seragam. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum menjelaskan bahwa laporan menjadi lebih cepat dan data lebih mudah dicari, tetapi guru juga harus mempelajari aplikasi dan prosedur baru (UK/26/08/2026). Guru senior menggambarkan proses adaptasi yang awalnya sulit lalu mulai terbiasa setelah sering digunakan (NM/26/08/2026). Dengan demikian, teknologi memberi efisiensi dan keteraturan bagi sebagian guru, sedangkan bagi guru lain digitalisasi juga membawa tuntutan administrasi dan kompetensi baru. Indikator aspek ini dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Indikator aspek transformasi digital

No	Indikator	Keterangan
1	Perubahan sistem kerja digital	Pembelajaran, administrasi, pelaporan, dan komunikasi beralih dari manual ke sistem digital.
2	Adaptasi teknologi	Guru belajar sistem baru dengan kecepatan yang berbeda-beda.
3	Dukungan pelatihan dan pendampingan	Yayasan, pimpinan, dan rekan guru membantu guru yang mengalami kesulitan.
4	Monitoring dan evaluasi digital	Pekerjaan tercatat sehingga mudah dipantau, ditelusuri, dan dievaluasi.
5	Pengelolaan hambatan	Beban administrasi tambahan dan perbedaan kesiapan digital ditangani secara bertahap.

Sumber: Hasil analisis data wawancara, observasi dan dokumentasi (NVivo), 2026

Temuan bahwa teknologi menjadi bagian dari sistem kerja sejalan dengan gambaran Husna et al (2023) tentang pengalaman guru dalam transformasi digital, serta dengan temuan Lucas et al. (2021) bahwa kompetensi digital guru berkaitan dengan faktor personal dan kontekstual. Fungsi pendampingan yang ditemukan di sekolah ini sejalan dengan praktik pengembangan kompetensi melalui *coaching* (Zimmer dan Matthews, 2022). Pengalaman efisiensi sekaligus tuntutan dapat dibaca melalui teori tuntutan dan sumber daya pekerjaan (Bakker dan Demerouti, 2016). Sistem digital menjadi sumber daya ketika membantu pekerjaan, tetapi menjadi tuntutan ketika guru harus belajar sambil menyelesaikan tugas lain.

Implikasinya, implementasi sistem tidak cukup dilakukan melalui penyediaan aplikasi. Sekolah perlu menyertakan pemetaan kebutuhan, pelatihan bertahap, pendampingan, dan komunikasi yang menjelaskan tujuan serta prosedur penggunaan sistem. Tanpa dukungan tersebut, sistem yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dapat dipersepsikan sebagai tambahan beban administratif.

Aspek *Employee Engagement*

Employee engagement dalam penelitian ini terlihat melalui keterlibatan guru dalam menjalankan pekerjaan dan menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja (Saks, 2006). Berdasarkan matriks tema, kategori keterlibatan ditemukan pada sepuluh dari sepuluh informan (100%), semangat dan antusiasme pada enam informan (60%), dedikasi pada empat informan (40%), sedangkan pengembangan profesional muncul lebih terbatas. Pola ini menegaskan bahwa keterlibatan tidak dapat disamakan hanya dengan antusiasme yang dinyatakan secara eksplisit, keterlibatan juga tampak pada partisipasi dan kesediaan menjalankan proses perubahan. Perbedaan pengalaman antarguru memperlihatkan bahwa keterlibatan dalam transformasi digital dipengaruhi oleh kesiapan dan kesempatan belajar. Guru yang merasa mampu menggunakan sistem dapat memandang teknologi sebagai dukungan, sedangkan guru yang membutuhkan pendampingan dapat mengalami proses adaptasi yang lebih menantang. Karena itu, engagement perlu dikelola melalui dukungan kerja yang nyata, termasuk kesempatan bertanya, pelatihan yang relevan, dan ruang untuk menyampaikan kendala (Vermooten et al., 2020).

Keterlibatan guru dalam transformasi digital terlihat pada tiga dimensi. Vigor tampak pada kemauan guru mempertahankan energi dan belajar hal baru, misalnya, “Kalau ada hal baru saya biasanya penasaran untuk mencoba. Kalau belum bisa, tinggal bertanya” (MW/26/08/2026). Dedication tampak pada pemaknaan belajar sebagai bagian dari profesi, sebagaimana dikemukakan kepala sekolah, “bagian dari profesionalitas seorang guru adalah mau terus belajar” (HD/25/08/2026). Absorption muncul ketika teknologi telah menyatu dengan rutinitas, sehingga guru dapat berfokus pada pekerjaan utamanya (NP/26/08/2026). Dukungan organisasi berperan penting pada bagian ini. Pembina yayasan menegaskan bahwa adaptasi digital tidak dibebankan kepada guru saja, tetapi disertai fasilitas, pelatihan, dan kesempatan belajar (AY/24/08/2026), dan guru merasa lebih berani mencoba ketika ada yang membantu (NP/26/08/2026). Rendahnya jumlah referensi pada pengembangan profesional dan dedikasi tidak dapat langsung ditafsirkan sebagai rendahnya *engagement*, karena keterlibatan juga muncul dalam pernyataan yang dikode pada tema lain. Indikatornya dirangkum pada Tabel 5.

Tabel 5. Indikator aspek *Employee Engagement*

No	Indikator	Keterangan
1	Keterlibatan dalam perubahan	Guru mau mengikuti sistem baru dan menjalankan tugas melalui sistem digital.
2	Semangat dan antusiasme	Guru terdorong mencoba teknologi ketika manfaatnya dirasakan.
3	Dedikasi profesional	Guru tetap menjalankan amanah mendidik meskipun cara kerja berubah.
4	Dukungan pimpinan dan rekan	Pendampingan menumbuhkan keberanian mencoba dan mengurangi beban psikologis.

Sumber: Hasil analisis data wawancara, observasi dan dokumentasi (NVivo), 2026

Hal ini sesuai dengan kerangka *job demands–resources*, yaitu keterlibatan tumbuh ketika sumber daya kerja mengimbangi tuntutan baru (Bakker dan Demerouti, 2016). Temuan ini mendukung penelitian Saltos et al. (2023), Zebua (2026) dan Azzahra et al., (2026) yang menegaskan bahwa pegawai yang engaged memiliki ketahanan psikologis lebih tinggi terhadap perubahan teknologi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan guru lebih terlihat pada tindakan bekerja daripada pada pernyataan antusiasme.

Aspek Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi muncul sebagai tema penting terutama terkait prosedur penilaian, perlakuan interpersonal, dan informasi yang disampaikan kepada guru. Keadilan prosedural merupakan kategori dengan cakupan tertinggi, yaitu ditemukan pada 9 dari 10 informan (90%). Keadilan interpersonal dan keadilan informasional masing-masing ditemukan pada 8 informan (80%), diikuti kesempatan pengembangan pada 7 informan (70%), sedangkan keadilan distributif ditemukan pada 5 informan (50%). Temuan ini mengarahkan perhatian pada bagaimana keputusan penilaian dibuat dan dijelaskan, apakah indikator diketahui, apakah prosedur diterapkan secara konsisten, serta apakah guru memperoleh kesempatan memahami hasil evaluasi. Dalam sistem kinerja digital, dokumentasi dapat meningkatkan keterlacakan, tetapi dokumentasi saja tidak otomatis menjamin persepsi keadilan (Indah et al., 2021).

Pada aspek prosedural, guru menekankan kejelasan kriteria dan proses: "Kalau kriterianya sudah dijelaskan dari awal, kita lebih tahu apa yang harus dilakukan dan lebih mudah menerima hasilnya." (MW/26/08/2026). Seorang guru senior mengakui bahwa proses penilaian selama ini masih agak samar (NP/26/08/2026), dan Kepala Sekolah menyatakan sosialisasi indikator terus diulang karena pemahaman guru belum seragam (HD/25/08/2026). Pada aspek informasional, informan menegaskan bahwa guru perlu tahu alasan penerapan sistem, bukan hanya cara menjalankannya (MG/25/08/2026). Pada aspek interpersonal, guru berharap rekan yang belum mampu dibantu lebih dulu dan "Jangan langsung dianggap tidak mampu." (NM/26/08/2026). Pada aspek distributif, informan menilai target perlu mempertimbangkan perbedaan tugas tambahan: "Kalau tugasnya berbeda tentu bebannya juga berbeda." (AJ/26/08/2026). Persepsi keadilan bersifat kontekstual: yayasan dan guru membahasnya lebih luas, sedangkan siswa terutama mengamati prosedur dan akses informasi. Temuan ini mendukung perspektif bahwa keadilan dibentuk oleh pengalaman terhadap proses, bukan sekadar keberadaan sistem. Indikatornya dirangkum pada Tabel 6.

Tabel 6. Indikator aspek keadilan organisasi

No	Indikator	Keterangan
1	Keadilan prosedural	Indikator dan mekanisme penilaian jelas serta diterapkan konsisten.
2	Keadilan informasional	Perubahan sistem dan alasannya disosialisasikan secara merata.
3	Keadilan interpersonal	Guru diperlakukan dengan hormat dan dibantu, bukan dianggap tidak mampu.
4	Kesempatan pengembangan	Pelatihan dan pendampingan kompetensi digital tersedia bagi seluruh guru.
5	Keadilan distributif	Beban kerja dan target mempertimbangkan perbedaan tugas masing-masing.

Sumber: Hasil analisis data wawancara, observasi dan dokumentasi (NVivo), 2026

Hasil ini menguatkan pembedaan dimensi keadilan yang dikemukakan Colquitt et al. (2001), bahwa keadilan informasional berkaitan dengan kualitas komunikasi dan tidak sama dengan keterbukaan data. Dukungan pimpinan yang komunikatif (interpersonal justice) terbukti menurunkan resistensi guru senior terhadap sistem penilaian digital, sejalan dengan temuan (Hardianto et al., 2023).

Aspek Perilaku Kerja

Sistem kerja yang lebih terdokumentasi membentuk perilaku kerja yang lebih disiplin dan bertanggung jawab. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan dan tuntutan pekerjaan dalam konteks digital berkaitan erat dengan kebutuhan guru dan anggota organisasi untuk menyesuaikan perilaku kerja serta mempertahankan kedisiplinan (Desvi et al., 2026). Transformasi digital menuntut penyesuaian perilaku kerja, terutama dalam adaptabilitas, disiplin, responsivitas, dan kolaborasi. Pekerjaan yang semakin terdokumentasi menuntut guru lebih tertib dalam memenuhi proses dan jadwal administrasi serta lebih responsif terhadap

informasi yang disampaikan secara digital. Penggunaan platform juga membuka peluang koordinasi dan berbagi informasi yang lebih cepat, tetapi manfaatnya tetap bergantung pada kemampuan dan konsistensi penggunaan. Perilaku kerja tidak dapat dipersempit menjadi kepatuhan pada sistem. Kinerja guru tetap mencakup tanggung jawab profesional dan kualitas pembelajaran (Khairunnisa dan Nurmala, 2023). Respons terhadap tuntutan kerja dan kedisiplinan ditemukan pada seluruh informan (100%), tanggung jawab pada 9 (90%), adaptasi kerja pada 8 (80%), kerja sama dan komunikasi pada 7 (70%), dan inisiatif belajar pada 3 (30%).

Guru junior menyebut pencatatan membuat mereka lebih disiplin karena target menjadi jelas (AJ/26/08/2026). Adaptasi kerja menjadi subtema perilaku kerja dengan referensi koding terbanyak (50 referensi), diikuti tanggung jawab (43), disiplin (22), dan kerja sama (14). Guru juga saling membantu dan berbagi pengetahuan, misalnya guru senior yang masih meminta bantuan guru baru dalam mengerjakan sistem (NM/26/08/2026). Seluruh perilaku tersebut bermuara pada profesionalisme. Kepala sekolah menyatakan bahwa guru profesional bukan hanya yang bisa menggunakan teknologi, tetapi yang berkeinginan tahu cara teknologi mendukung pembelajaran (HD/24/08/2026). Guru senior mengingatkan agar guru tidak dinilai profesional hanya karena menguasai banyak aplikasi (NM/26/08/2026), dan siswa menekankan kemampuan menjelaskan materi dengan baik (RS/27/08/2026). Dampaknya bersifat ganda. Digitalisasi memperkuat keteraturan, kejelasan tenggat, dan kemudahan pemantauan ketika sistemnya jelas dan didampingi, tetapi dapat dirasakan sebagai beban ketika tuntutan perubahan tidak diimbangi dukungan dan pengelolaan beban kerja. Temuan ini menguatkan pandangan Robbins dan Judge (2016), Wahid dan Albashori, (2025) yang menjelaskan mengenai Penerapan KPI terbukti membantu meningkatkan fokus kerja, disiplin, dan produktivitas karyawan karena memberikan arah dan target kerja yang jelas. Inisiatif belajar yang rendah dalam *coding* menunjukkan bahwa adaptasi lebih banyak dibicarakan sebagai respons terhadap tuntutan daripada sebagai prakarsa mandiri. Indikatornya dirangkum pada Tabel 7.

Tabel 7. Indikator aspek perilaku kerja

No	Indikator	Keterangan
1	Respons terhadap tuntutan kerja	Guru lebih cepat menanggapi informasi dan koordinasi digital.
2	Kedisiplinan	Tenggat dan target yang tercatat mendorong ketepatan waktu.
3	Tanggung jawab	Tugas tetap diselesaikan meskipun caranya berubah dari manual ke digital.
4	Adaptasi kerja	Guru menyesuaikan diri dengan sistem dan prosedur baru.
5	Kerja sama dan inisiatif belajar	Guru saling membantu dan mempelajari teknologi baru.

Sumber: Hasil analisis data wawancara, observasi dan dokumentasi (NVivo), 2026

Temuan penelitian (*novelty*) adalah bahwa transparansi teknis sistem digital, berupa dokumentasi dan monitoring yang lebih mudah, belum otomatis menghasilkan persepsi keadilan yang sama pada guru. Persepsi tersebut baru terbentuk ketika indikator dijelaskan secara berulang, informasi perubahan sampai secara merata, perbedaan beban tugas diperhitungkan, dan guru didampingi tanpa dianggap kurang mampu. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital kinerja guru bergantung pada kualitas pengelolaan sumber daya manusia, bukan pada ketersediaan sistem.

Kinerja Guru dan Keterkaitan Antartema

Tema Kinerja Guru terutama berkaitan dengan efektivitas kerja, kualitas pembelajaran, serta administrasi dan dokumentasi. Hampir semua informan menempatkan teknologi sebagai alat bantu, bukan tujuan akhir “Guru itu bukan hanya menjalankan pekerjaan, tetapi memiliki tanggung jawab untuk mendidik. Teknologi hanya menjadi salah satu sarana” (AY/24/08/2026). Siswa menilai kinerja terutama dari kualitas penjelasan, bimbingan, dan

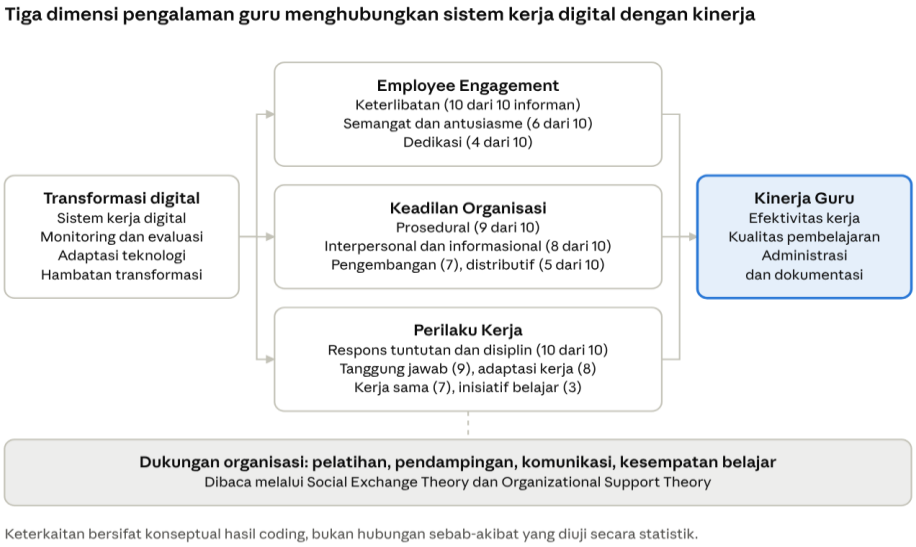
kedisiplinan guru. Cakupan tema berbeda menurut kelompok informan pada Tabel 8 antara lain yayasan 94,2%, guru junior 75,0%, guru senior 71,2%, pimpinan sekolah 64,1%, dan siswa 61,5%. Angka ini menggambarkan keluasan kategori yang teridentifikasi, bukan siapa yang lebih memahami fenomena.

Tabel 8. Cakupan tema berdasarkan kelompok informan

Kelompok Informan	Transformasi Digital	*Employee engagement*	Keadilan Organisasi	Perilaku Kerja	Kinerja Guru
Yayasan	100,0%	87,5%	100,0%	83,3%	100,0%
Pimpinan Sekolah	83,3%	33,3%	53,3%	77,8%	60,0%
Guru Senior	83,3%	50,0%	80,0%	75,0%	60,0%
Guru Junior	75,0%	50,0%	90,0%	83,3%	70,0%
Siswa	100,0%	50,0%	40,0%	66,7%	40,0%

Sumber: Hasil olah data NVivo (coding query matriks informan dan tema), 2026

Berdasarkan seluruh hasil, tema-tema tersebut saling terkait digitalisasi mengubah sistem kerja, pelatihan dan pendampingan membentuk kesiapan serta keterlibatan guru, keadilan prosedural, informasional, dan interpersonal memengaruhi penerimaan guru terhadap perubahan; dan semuanya tercermin dalam perilaku kerja serta pelaksanaan kinerja. Model keterkaitan ini disajikan pada Gambar 4. Keterkaitan tersebut tidak bersifat otomatis: teknologi tidak dengan sendirinya menjamin keterlibatan yang tinggi atau persepsi keadilan yang positif. Menurut *Social Exchange Theory* dan *Organizational Support Theory*, guru cenderung merespons dukungan dan perlakuan sekolah dengan keterlibatan dan perilaku kerja yang positif, dan temuan penelitian ini konsisten dengan penafsiran tersebut sebagai kerangka interpretatif, bukan model kausal yang diuji secara statistik.



Gambar 4. Model Transformasi Digital Kinerja Guru
Sumber: Hasil analisis peneliti berdasarkan data NVivo, 2026

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital merupakan perubahan sistem kerja guru yang mencakup pembelajaran, administrasi, pelaporan, komunikasi, serta monitoring dan evaluasi, sehingga manfaatnya berkaitan dengan kesiapan guru beradaptasi dan penerapan sistem perlu memperhatikan perbedaan kemampuan guru. *Employee engagement* tidak cukup dipahami melalui kemampuan teknis, karena keterlibatan tercermin dari kemauan berpartisipasi dan beradaptasi yang didukung oleh pendampingan, kesempatan belajar, dan pemahaman tujuan penerapan teknologi. Transformasi digital juga berkaitan dengan persepsi keadilan melalui kejelasan indikator, prosedur penilaian,

akses informasi, kesempatan pelatihan, dan umpan balik, sehingga transparansi teknis perlu disertai komunikasi yang konsisten agar dipahami guru. Selain itu, perilaku kerja guru bergeser ke arah adaptabilitas, disiplin, responsivitas, dan kolaborasi, sementara penilaian kinerja tetap perlu mempertimbangkan kualitas pembelajaran dan tanggung jawab profesional, bukan hanya kepatuhan pada administrasi digital.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu objek sekolah Islam terpadu (SMPIT Tahfizh Al Fatih Pekanbaru) sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara statistik pada seluruh jenis sekolah atau wilayah. Kedua, Data bersumber dari sebelas informan dengan posisi dan pengalaman yang beragam, dan transformasi digital merupakan proses yang terus berkembang sehingga temuan menggambarkan kondisi pada periode penelitian. Selain itu, NVivo hanya membantu pengelolaan data, sedangkan interpretasi makna tetap dilakukan peneliti.

Saran

Yayasan dan manajemen sekolah disarankan menyusun pengembangan kompetensi digital guru secara bertahap sesuai tingkat kesiapan, disertai pendampingan dan evaluasi berkala. Kepala sekolah dan tim HRD disarankan memperjelas indikator penilaian, prosedur pelaporan, dan mekanisme umpan balik, serta menyampaikan perubahan prosedur secara konsisten dan mempertimbangkan perbedaan tugas tambahan guru.

Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan sekolah dengan karakteristik berbeda atau menggunakan pendekatan longitudinal, serta mendalami keterkaitan akses pelatihan, beban administrasi digital, persepsi keadilan, dan *Employee engagement*.

Kontribusi Author

Seluruh penulis berkontribusi pada konseptualisasi penelitian, pengumpulan dan analisis data, interpretasi hasil, penulisan naskah, dan persetujuan akhir naskah yang akan dipublikasikan.

Pernyataan Pengungkapan AI

Selama penyusunan naskah ini, penulis menggunakan Gemini, Chat GPT, dan Claude untuk membantu menyusun naskah ini. Penulis telah memeriksa dan menyunting kembali konten tersebut secara menyeluruh, serta bertanggung jawab penuh atas seluruh isi publikasi ini.

Acknowledgment

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh informan dan pengelola SMPIT Tahfizh Al Fatih Pekanbaru yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini.

REFERENSI

Armstrong, M. (2020). *Armstrong Handbook Human Resource Management Practice*.

Azzahra, A. H., Eunike, M., Syahrina, N. P., Mahyudin, R., Farhansyah, M. R., & Husniat, R. (2026). Employee Engagement di Era Digital: Tantangan dan Strategi Dalam Lingkungan Kerja Modern. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *12*(July), 237–246.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*, 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Berkovich, I., & Hassan, T. (2023). Principals ' digital transformational leadership , teachers ' commitment , and school effectiveness. *Education Inquiry*, *00*(00), 1–18. https://doi.org/10.1080/20004508.2023.2173705

Citra, C., Karimuddin, K., Nasir, S. H., Roslina, R., & Astianti, S. (2026). Exploring Teacher's Digital Readiness in Rural Indonesia: A Case Study of Infrastructure and Technology Access In A 3T Area. *Foster Jelt Journal of English Languange Teaching*, *7*(1), 279–289.

Claro, M., Castro-Grau, C., Ochoa, J. M., Hinostroza, J. E., & Cabello, P. (2024). Systematic review of quantitative research on digital competences of in-service school teachers. *Computers & Education*, *215*, 105030. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105030

Colquitt, J., & Conlon, D. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 425–445.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.

Desvi, M., Putri, L., Hiqmah, D. N., Mab, D., Pendidikan, K., Sains, T., Jenderal, U., & Fakultas, S. (2026). *Analisis Efektivitas KPI (Key Performance Indicator) Dalam Mengukur Kinerja Karyawan Study Kasus Karyawan pt Ethos Kreatif Indonesia*. *6*(1), 52–57.

Hardianto, Hidayat, & Setyanto, E. (2023). Keadilan Organisasi di Lembaga Pendidikan. *Open Journal Systems*, *18*(1978), 1181–1190.

Husna, K., Fadhilah, F., Hayana, U., & Harahap, S. (2023). Transformasi Peran Guru Di Era Digital : Tantangan Dan Peluang. *Perspektif: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Bahasa*, *1*(4).

Indah, H., Uyun, M., & Budiman. (2021). Pengaruh Imbalan terhadap Keadilan Organisasi pada Guru Tetap Yayasan Karya Andalas Palembang. *Indonesian Journal of Behavioral Studies*, *1*(1), 1–11.

Jung, J., Choi, S., & Fanguy, M. (2024). Exploring Teachers ' Digital Literacy Experiences. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, *25*(2).

Khairunnisa, S. N., & Nurmala, S. (2023). *Peran Self-Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Karyawan Industri Manufaktur : Studi Kasus Pada PT Polytama Propindo*. *15*(2).

Latifah, R., Budiyanto, C. W., & Saputro, H. (2022). Digital Transformation Readiness in Education : A Review. *International Journal of Information and Education Technology*, *12*(8). https://doi.org/10.18178/ijiet.2022.12.8.1688

Lucas, M., Bem-Haja, P., Siddiq, F., Moreira, A., & Redecker, C. (2021). The relation between in-service teachers' digital competence and personal and contextual factors: What matters most? *Computers & Education*, *160*, 104052. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104052

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications Ltd.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior, Global Edition*. Pearson Education.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saltos Rivas, R., Novoa-Hernández, P., & Serrano Rodríguez, R. (2023). Understanding university teachers' digital competencies: a systematic mapping study. *Education and Information Technologies*, *28*, 16771–16822. https://doi.org/10.1007/s10639-023-11669-w

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitan Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, P. D. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta.

Suryani, H. (2026). Transformasi Peran Guru dalam Pendidikan Era Digital: Sebuah Systematic Literature Review Tentang Adaptasi Pedagogik dan Literasi Teknologi. *Jurnal Inovasi Riset Akademik*, *6*(1), 159–171.

Vermooten, N., Malan, J., Boonazier, B., & Kidd, M. (2020). Relational dynamics amongst

personal resources : Consequences for employee engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 1–12.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wahid, D. A., & Albashori, M. F. (2025). *Performance Management Based on Key Performance Indicators (KPI) to improve Organizational Effectiveness*. *2*(1), 90–102.

Westerman, Bonnet, & McAfee. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods Sixth Edition*. SAGE Publications.

Zebua, G. M. (2026). *Penguatan Employee Engagement sebagai Strategi Peningkatan Kinerja dan Keberlanjutan Organisasi*. *02*(01), 15–20.

Zimmer, W. K., & Matthews, S. D. (2022). A virtual coaching model of professional development to increase teachers ' digital learning competencies. *Teaching and Teacher Education*, *109*, 103544. https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103544