

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen

1.1. Definisi Manajemen

Pada hakikatnya, dalam realitas kehidupan manusia, manusia adalah makhluk individu sekaligus makhluk sosial. Setiap aktivitas manusia hampir selalu menampakkan kedua aspek tersebut. Sebagai individu, ia memiliki kepribadian, sifat, bakat, minat, dan kreativitas yang khas yang membedakannya dengan manusia lain. Namun, untuk melakukan aktivitas sosial, manusia harus mampu beradaptasi dengan lingkungan dan perilaku orang lain. Dengan kata lain, manusia tidak bisa lepas dan harus saling bergantung satu sama lain untuk menjaga keutuhan dan keharmonisan komunitas sosial seperti keluarga, sekolah, kantor, bisnis, organisasi, dan komunitas manusia lainnya (Winoto, 2020).

Management berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam hal mengatur, akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien (Rifa'i & Wijaya, 2016).

Secara etimologis manajemen atau *management* berasal dari kata "*manage*" berasal dari kata "*manus*", yang berarti "*to control by hand*" atau "*gain results*". "*Gain results*" mencakup dua makna, pertama, "*the achievement of results*" dan kedua, "*personal responsibility by the manager for results being achieved*". Konsep manajemen lebih luas dari hanya sekadar "*the achievement of results*" dan "*personal responsibility by the manager for results being achieved*", juga lebih luas dari hanya sekadar pengelolaan, pembinaan, ketatalaksanaan, pengurusan. Ini tampak dalam definisi manajemen yang dapat dikategorikan berdasarkan tataran atau ranah praktis dan teoritis (Silalahi & Mifka, 2015)

Konsep manajemen mencakup berbagai fungsi dan aktivitas penting yang penting bagi keberhasilan organisasi. (Wagner III & Hollenbeck, 2020) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian perilaku organisasi untuk mencapai misi melalui pembagian kerja (Wati et al., 2022). Definisi ini sesuai dengan sudut pandang Kay dan Edwards yang menekankan bahwa manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan upaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Robbani & Prathama, 2022). (Muzaqi, 2018) menguraikan lebih lanjut bahwa manajemen adalah seni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan arahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Muzaqi, 2018).

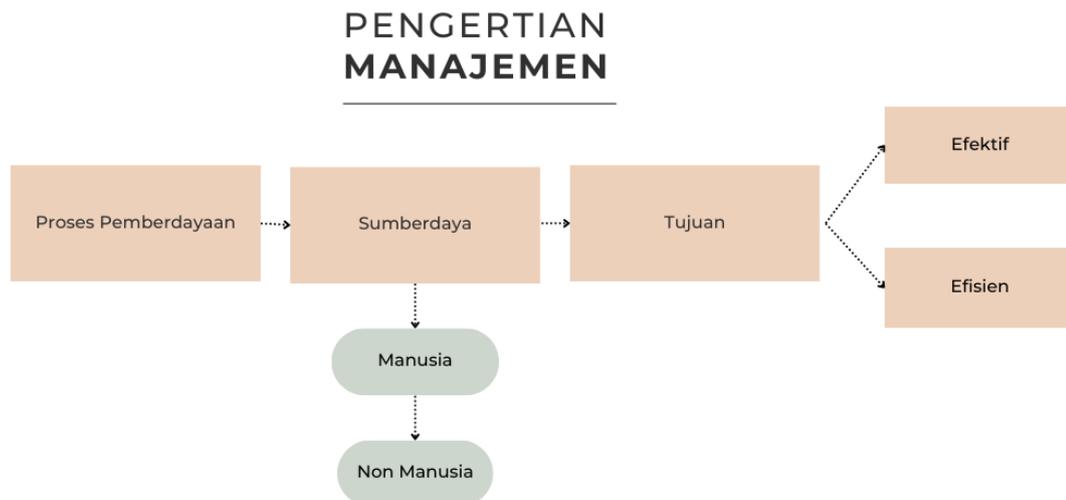
Pandangan Nanang Fatah tentang manajemen pendidikan secara ringkas menyatakan bahwa manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya organisasi secara komprehensif untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Saputra et al., 2020).

Untuk memahami lebih lanjut pengertian manajemen berikut ini beberapa terminologis pendapat para ahli tentang pengertian manajemen:

1. (Terry, 2021) Mengartikan Management is district process of planning, organizing, actuating, controlling, performed to determine and accomplish stated objective the use of human beings and other resources. Manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dalam rangka mencapai tujuan melalui sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.
2. (Kast & Rosenzweig, 1972): Management is a process of planning, organizing, and controlling activities.
3. (Stoner, 1995): Management is the process planning, organizing, leading and controlling the efforts organizational members and the use of other organizational resources in other to achieve stated organizational goals. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi.

4. (Sergiovanni, 1987) Management is process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently. Manajemen adalah proses bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan secara efisien.
5. (Koontz & Weihrich, 2016) Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups. Manajemen adalah proses rancangan, dan pemeliharaan lingkungan individu bekerjasama dengan orang lain dalam kelompok
6. (Blanchard et al., 2001) Management as working with and through individuals and growth to accomplish organizational goals. Manajemen diartikan sebagai kerjasama dengan atau melalui individu untuk mencapai tujuan organisasi.
7. (Boone & Kurtz, 1989) Manajemen is the use of people and other resources to accomplish objectives. Manajemen adalah menggunakan orang, dan sumberdaya yang lain dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan pengertian di atas, manajemen yang dimaksud adalah proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan aktivitas serta sumber daya manusia dan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ini mencakup analisis, penetapan tujuan, serta adaptasi terhadap lingkungan dan perilaku orang lain. Manajemen juga menekankan tanggung jawab personal untuk hasil yang dicapai dan melibatkan kerjasama dalam kelompok untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Manajemen memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui penggunaan optimal sumber daya yang ada.



Gambar 2.1. Pengertian Manajemen

1.2. Fungsi Manajemen

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), coordinating (koordinasi) dan pengawasan (*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi (Rifa'i & Wijaya, 2016).

Pendapat lain mengungkapkan fungsi manajemen, menurut (Terry, 2021), terdiri dari: Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Henry Fayol dalam (Winardi, 1990) mengemukakan ada lima fungsi manajemen, yaitu: 1) *planning* (perencanaan), 2) *organizing* (pengorganisasian), 3) *command* (memimpin), 4) *coordination* (pengkoordinasian), 5) *control* (pengawasan).

a) Planning

Perencanaan adalah langkah awal dalam aktivitas manajerial di setiap organisasi dan merupakan fungsi penting dalam manajemen. Perencanaan yang baik harus dipikirkan matang-matang sebelumnya untuk mengurangi kemungkinan kesalahan dan risiko kegagalan. Dengan perencanaan yang baik, kita dapat

memilih tindakan yang paling ekonomis, sesuai dengan prinsip ekonomi, yaitu mencapai hasil tertentu dengan pengorbanan sekecil mungkin atau mencapai hasil maksimal dengan pengorbanan tertentu. Tanpa perencanaan yang baik, tindakan yang dilakukan lebih mungkin mengalami kesalahan dan menghasilkan pengorbanan yang lebih besar atau bahkan gagal mencapai tujuan. Oleh karena itu, perencanaan yang baik adalah syarat mutlak untuk melaksanakan manajemen yang baik.

Menurut (Adzmi & Hassan, 2018), perencanaan adalah aspek penting dari manajemen yang secara signifikan mempengaruhi keberhasilan tujuan organisasi. Kelemahan dalam strategi dan perencanaan dapat menyebabkan berbagai hasil negatif seperti kurangnya dukungan bisnis, pemanfaatan sumber daya yang tidak efisien, kontrol ruang lingkup yang buruk, dan peningkatan risiko. Perencanaan dapat lebih efektif dalam menetapkan prioritas yang tepat dan menghasilkan solusi yang berdampak signifikan pada seluruh organisasi (Korosec, 2006).

Perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut. Akan tetapi sebelum sampai pada langkah-langkah ini diperlukan data dan informasi yang cukup serta analisis untuk menetapkan rencana yang konkrit sesuai kebutuhan organisasi (Rifa'i & Wijaya, 2016).

Perencanaan dalam manajemen merupakan proses mendasar yang melibatkan berbagai fungsi dan aktivitas utama. Definisi Pengembangan Organisasi (OD) menurut Beckhard menekankan prinsip-prinsip seperti bersifat menyeluruh dalam organisasi, dikelola dari atas, dan melibatkan intervensi organisasi yang terencana (Glover, 2022). Demikian pula, Kay dan Edwards menyoroti perencanaan, implementasi, dan pengendalian sebagai fungsi penting manajemen (Wilson, 2001).

Perencanaan melibatkan fungsi-fungsi seperti definisi ruang lingkup proyek, deskripsi kegiatan, dan pembuatan rencana manajemen proyek (Yuslim et al., 2022). Hal ini juga mencakup aktivitas seperti rincian pekerjaan, definisi biaya, estimasi, pengendalian perubahan, dan analisis informasi (Cerezo-Narváez et al.,

2020). Fungsi manajemen proyek yang efektif seperti perencanaan, koordinasi, pemantauan, dan pengendalian memainkan peran penting dalam menentukan biaya transaksi dalam proyek konstruksi (Li et al., 2015). Faktor manajemen proyek yang sukses mencakup definisi rencana komunikasi, metrik kinerja, perencanaan proyek, manajemen waktu, dan implementasi kualitas (Santos et al., 2023).

Perencanaan strategis adalah aspek penting dalam manajemen, yang melibatkan proses seperti definisi visi strategis, penjabaran rencana aksi, dan definisi strategi manajemen (Korachi & Bounabat, 2020). Peran manajer perencanaan mencakup memperkirakan durasi, alokasi sumber daya, dan tugas penjadwalan (Vareilles et al., 2015). Penerapan fungsi perencanaan manajemen yang efektif sangat penting untuk terus meningkatkan kinerja organisasi (Nugraha et al., 2022).

Berdasarkan pengertian di atas, perencanaan dalam manajemen melibatkan serangkaian fungsi dan aktivitas yang penting untuk keberhasilan organisasi. Ini mencakup visi strategis, definisi ruang lingkup proyek, alokasi sumber daya, dan proses pengambilan keputusan. Perencanaan yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan proyek, mengelola sumber daya secara efisien, dan memastikan keberhasilan berbagai upaya di berbagai sektor.

b) Organizing

Reeser (1973) mengemukakan *“as managerial function, organizing is defined as grouping work activities into departement, assigning authority and coordinating the activities of the different departements so that objectives are met and conflics minimized”*. Pendapat ini menunjukkan bahwa pengembangan organisasi memiliki tujuan untuk menciptakan lapangan kerja di berbagai bidang, berfokus pada kesenangan dan mengkoordinasikan berbagai tugas untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tercapai, dan mengurangi konflik di dalam organisasi. Secara ringkas, sebuah organisasi terdiri dari beberapa komponen: (1) sekelompok orang (2) pekerjaan atau spesialisasi dalam organisasi (3) kolaborasi yang mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan, dan (4) tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerja sama.

Pengorganisasian adalah proses membangun hubungan yang jelas antara tugas-tugas, sehingga setiap orang dapat bekerja sama dalam lingkungan yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilakukan oleh manajer hendaknya: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa yang memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data pada sasaran (Rifa'i & Wijaya, 2016).

Pengorganisasian berarti penyusunan tugas kerja dan tanggung jawab. Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan semua tugas, tanggung jawab, wewenang, dan komponen dalam proses Kerjasama sehingga tercipta suatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan berdasarkan tujuan dan program kerja sebagaimana dihasilkan dalam perencanaan (Winoto, 2020).

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut (Winardi, 1990) pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu. Sejalan dengan pendapat di atas (Terry, 2021) menjelaskan: *Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons, so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected task under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.*

Pengorganisasian dapat dipandang sebagai proses di mana entitas berkumpul untuk menciptakan nilai, sumber daya yang sesuai, dan meningkatkan kondisi kehidupan (Wijnberg, 2004). Ini melibatkan koordinasi kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu (Sein Myint et al., 2021). Selain itu, pengorganisasian dapat dilihat sebagai pembentukan struktur dan sistem dalam suatu entitas untuk memfasilitasi fungsi dan interaksinya dengan lingkungannya (Cooper & Fox, 1990). Proses ini mungkin melibatkan pendefinisian peran, tanggung jawab, dan hubungan dalam organisasi (Salem Khalifa, 2012).

Lebih jauh lagi, pengorganisasian dapat mencakup konsep pengorganisasian diri (*self-organization*), dimana sistem secara mandiri mengatur dirinya sendiri tanpa campur tangan pihak luar (Halley & Winkler, 2008). Hal ini juga dapat melibatkan penetapan struktur, proses, dan iklim yang jelas dalam lingkungan layanan kesehatan untuk mengoptimalkan kinerja tenaga kerja dan perawatan pasien (Sein Myint et al., 2021). Dalam konteks organisasi militer, pengorganisasian mencakup penetapan landasan untuk mengukur ketangkasan dan kemampuan beradaptasi organisasi (Geiger et al., 2020).

Berdasarkan definisi di atas, pengorganisasian mencakup proses yang melibatkan penataan, koordinasi, dan optimalisasi untuk mencapai tujuan tertentu dan meningkatkan kinerja. Hal ini melibatkan pembentukan sistem, struktur, dan iklim yang kondusif untuk berfungsinya secara efektif dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

c) *Actuating*

Penggerakan adalah aktivitas manajer yang berfungsi menggerakan sumberdaya manusia dan mendayagunakan sumberdaya non-manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, penggerakan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur kegiatan yang telah ditugaskan. Penggerakan pada dasarnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Winoto, 2020).

Penggerakan merupakan kegiatan untuk menumbuhkan situasi yang secara langsung dapat mengarahkan dorongan-dorongan yang ada dalam diri seseorang kepada kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi penggerakan ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi agar bawahan bekerja keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hersey & Blanchard, 1969).

Penggerakan (*Actuating*) adalah usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berusaha dan berkeinginan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengorganisasian merupakan aktivitas untuk membuat semua kelompok agar mau bekerja secara ikhlas, senang

dan bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian (Terry, 2021).

Penggerakan mengacu pada proses pelaksanaan rencana dan strategi, memotivasi karyawan, dan memastikan bahwa tugas-tugas dilakukan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan keterlibatan aktif para manajer dalam mengarahkan dan mengoordinasikan upaya individu dan tim untuk mencapai tujuan bersama organisasi (Gudas & Lopata, 2016). *Actuating* mengacu pada proses pelaksanaan rencana dan keputusan, memotivasi karyawan, dan memastikan bahwa tugas-tugas dilakukan secara efektif dan efisien (Sanoto, 2021).

Penggerakan mengacu pada proses pengendalian dan penyesuaian parameter dalam sistem, biasanya melalui mekanisme seperti kontrol penerimaan dan penyediaan sumber daya, untuk mengelola kinerja. Hal ini melibatkan penggunaan informasi umpan balik untuk membuat keputusan secara real-time dan memastikan jaminan kualitas layanan. Tujuan dari *actuating* adalah untuk secara efektif menangani situasi kelebihan beban dan mengoptimalkan kinerja (Guitart et al., 2010).

Actuating dalam fungsi manajemen merujuk pada tahap pelaksanaan atau penggerakan untuk menjalankan rencana yang telah disusun. Ini melibatkan aktivitas langsung yang melibatkan orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen, fungsi *actuating* merupakan tahap penting setelah perencanaan dan sebelum pengawasan. Implementasi fungsi *actuating* memungkinkan organisasi untuk menggerakkan sumber daya dan tenaga kerja menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Agustian et al., 2023a).

George R. Terry menjelaskan bahwa manajemen melibatkan empat fungsi utama, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*, di mana *actuating* menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi (Aqilah et al., 2023). Dalam bidang manajemen, fungsi penggerak memainkan peran penting dalam menerjemahkan rencana menjadi tindakan. Ini melibatkan mobilisasi sumber daya, koordinasi kegiatan, dan pengarahan upaya menuju pencapaian tujuan organisasi (Bull, 2010). Dengan

demikian, fungsi actuating dalam manajemen merupakan tahap penting yang memungkinkan organisasi untuk mengubah rencana menjadi tindakan konkret untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

d) Controlling

Pengawasan merupakan fungsi penting yang dijalankan pada tahap akhir oleh para manajer dalam sebuah organisasi. Pengawasan atau controlling adalah proses pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk memastikan semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui pengawasan, diharapkan dapat dihindari berbagai penyimpangan yang mungkin terjadi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan yang sesuai dengan hasil musyawarah dan pemanfaatan sumber daya material yang optimal akan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Rifa'i & Wijaya, 2016).

Sebagaimana dijelaskan oleh (Robbins & Judge, 2022), "control is the process of monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned and of correcting any significant deviations." Dengan kata lain, pengawasan mencakup pemantauan segala aktivitas untuk menjamin tercapainya tujuan sebagaimana direncanakan serta pemeriksaan dan koreksi terhadap adanya penyimpangan. Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (direct control) maupun secara tidak langsung (indirect control).

Pengawasan mengacu pada proses pemantauan dan pengaturan berbagai aspek kegiatan organisasi, terutama dalam hal memastikan bahwa karyawan mematuhi kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup penetapan standar kinerja, pengukuran kinerja aktual terhadap standar ini, dan pengambilan tindakan korektif bila diperlukan. Pengontrolan juga mencakup identifikasi penyimpangan dari rencana dan penerapan tindakan untuk mengatasi penyimpangan tersebut guna mencapai tujuan organisasi (Firsova, 2017).

Pengawasan dalam manajemen mengacu pada proses pemantauan, evaluasi, dan pengaturan aktivitas dan kinerja individu, tim, atau departemen dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran terpenuhi. Hal ini melibatkan penetapan standar, membandingkan kinerja aktual dengan standar tersebut, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif yang

diperlukan. Pengendalian adalah fungsi penting dari manajemen yang membantu memastikan efisiensi, efektivitas, dan pencapaian tujuan dalam organisasi (Lövstål & Jontoft, 2017).

Pengendalian dalam fungsi manajemen merupakan salah satu dari empat fungsi dasar manajemen yang telah diidentifikasi oleh para ahli. George R. Terry, dalam bukunya *Principles of Management*, membagi fungsi manajemen menjadi empat bagian, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling) (Darlin et al., 2023). Definisi Terry menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses yang khas, terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan (Sondari & Anwar, 2022). Selain itu, fungsi pengendalian juga melibatkan kegiatan penilaian, seperti penilaian portofolio dan penilaian secara online, yang dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Wijayanti & Wicaksana, 2023).

Dalam praktiknya, fungsi pengendalian dalam manajemen juga melibatkan kegiatan pengawasan terhadap berbagai aspek organisasi. Hal ini mencakup evaluasi kinerja, pemantauan progres terhadap tujuan yang telah ditetapkan, serta pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Fungsi ini penting untuk memastikan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai rencana dan standar yang telah ditetapkan (Agustian et al., 2023b).

Berdasarkan definisi di atas, pengendalian dalam fungsi manajemen merupakan tahapan krusial yang memungkinkan manajer untuk memonitor, mengevaluasi, dan mengendalikan aktivitas organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui fungsi ini, manajer dapat memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien, proses berjalan lancar, dan tujuan organisasi tercapai sesuai dengan rencana yang telah disusun.



Gambar 2.2. Fungsi Manajemen

2. Pelayanan

2.1. Definisi Pelayanan

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan keputusan pelanggan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang (Rachman, 2021).

Menurut (Kotler & Susanto, 1999), pelayanan adalah kinerja atau penampilan yang tidak berwujud dan cepat hilang, lebih terasa daripada dimiliki, serta memungkinkan pelanggan berpartisipasi aktif dalam proses konsumsi jasa tersebut. Sementara itu, (Gronroos, 1990) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu aktivitas atau rangkaian aktivitas yang tidak dapat diraba, yang terjadi akibat interaksi antara konsumen dan karyawan atau elemen-elemen lain yang disediakan oleh organisasi pemberi pelayanan dengan tujuan menyelesaikan masalah konsumen atau pelanggan.

Pelayanan menurut (Kepmenpan, 2003) mencakup segala bentuk layanan yang disediakan oleh instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, serta oleh BUMN/BUMD dalam bentuk barang dan/atau jasa. Layanan ini

bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat serta melaksanakan peraturan perundang-undangan. Terdapat tiga unsur pokok dalam pelayanan, yaitu: a. Biaya yang relatif lebih rendah, b. Waktu penyelesaian yang relatif cepat, dan c. Kualitas yang relatif lebih baik. Pelayanan adalah kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa. Peranannya akan lebih besar dan bersifat menentukan manakala kegiatan-kegiatan jasa di masyarakat itu terdapat kompetisi dalam usaha merebut pasaran dan langganan (Batinggi & Ahmad, 2014).

"Layanan" seperti yang digunakan dalam pidato sehari-hari dan oleh para ekonom. Hal ini sesuai dengan gagasan mendasar yang melekat pada konsep jasa, yaitu bahwa suatu unit ekonomi melakukan suatu aktivitas untuk kepentingan unit ekonomi lainnya. Dengan cara ini, satu unit "melayani" unit lainnya. Apapun yang dilakukan oleh produsen jasa harus berdampak langsung pada konsumen sedemikian rupa sehingga dapat mengubah kondisi konsumen (Hill, 1977).

2.2. Definisi Pelayanan Pendidikan

Layanan pendidikan bisa diartikan sebagai jasa pendidikan, yang merupakan sesuatu yang tidak berwujud namun dapat membantu dan memenuhi kebutuhan konsumen. Proses ini melibatkan interaksi antara penyedia jasa dan pengguna jasa tanpa mengakibatkan peralihan hak atau kepemilikan (Prihatin, 2019).

Menurut (Oldfield & Baron, 2000), pelayanan pendidikan dilihat dari perspektif organisasi sebaiknya tidak hanya berfokus pada apa yang dianggap penting bagi siswa, tetapi juga perhatian harus diberikan pada apa yang diinginkan oleh siswa mereka. Sementara itu, (Min & Khoon, 2013) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan dikatakan lebih baik daripada tingkat yang diharapkan ketika pelanggan merasa puas dengan layanan yang diterima.

Pelayanan pendidikan di tingkat SMA merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pembangunan wilayah maupun nasional. Pelayanan pendidikan di SMA dapat dinilai dari kualitas fasilitas, kinerja tenaga pengajar, tenaga administrasi, dan fasilitas yang ada. Kualitas pelayanan pendidikan yang baik dan berkualitas dapat memberikan tingkat kepuasan kepada siswa, sehingga meningkatkan kualitas layanan akademik dan memberikan manfaat yang signifikan terhadap institusi pendidikan (Diany & Mardiansjah, 2022); (Falmon, 2020).

Pelayanan pendidikan yang berkualitas juga dapat diukur melalui tingkat kepuasan siswa terhadap mutu pelayanan pendidikan (Wijana & Dwi Rusiawati, 2021). Pelayanan pendidikan di SMA harus untuk memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan siswa, seperti kualitas pelayanan, karakteristik sosiodemografi, dan tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan seseorang juga dapat memengaruhi persepsi dan keputusan dalam memanfaatkan pelayanan pendidikan (Pangemanan et al., 2022); (Wahidah et al., 2024). Oleh karena itu, implementasi teori pelayanan pendidikan di tingkat SMA perlu memperhatikan aspek-aspek tersebut untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kepuasan siswa.

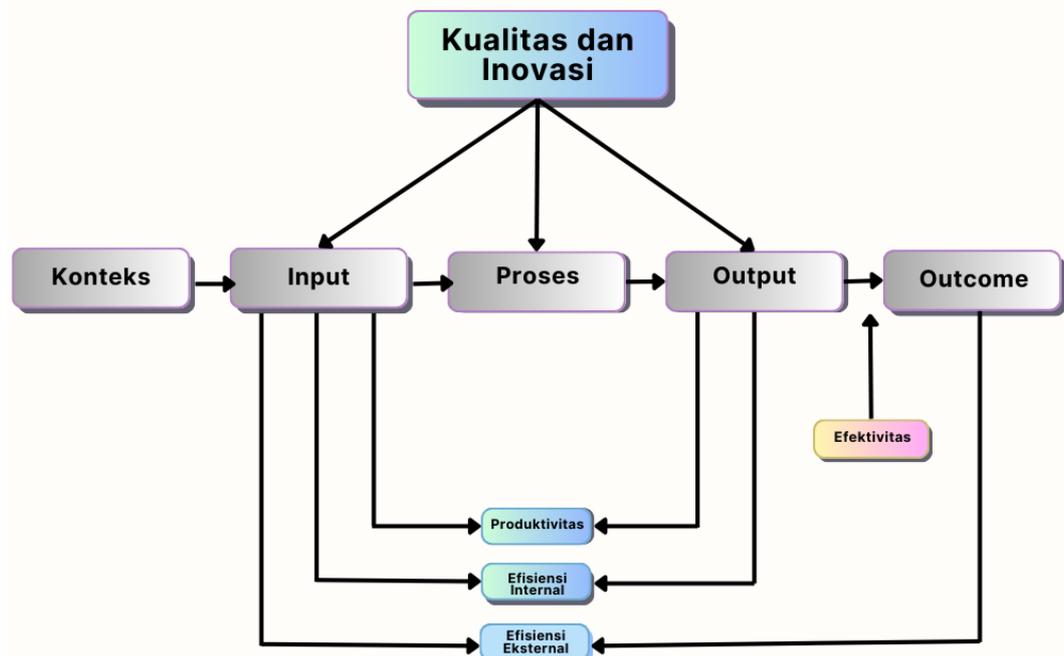
Pelayanan pendidikan di sekolah adalah bagian dari masyarakat dan sekolah umum. Kualitas layanan adalah produk dan atau jasa sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan dan kepuasan pelanggan. Kualitas dalam pendidikan termasuk kualitas input, proses, output, dan hasil. Input-kelas pendidikan bila sudah siap untuk melanjutkan sebaliknya. Proses pendidikan yang berkualitas untuk menciptakan suasana di mana pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan. Keluaran dinyatakan memenuhi syarat jika hasil belajar siswa akademik dan non akademik mencapai paling tidak sama dengan kriteria kelengkapan minimal yang ditetapkan (Basri, 2011).

Layanan pendidikan yang bermutu adalah layanan yang dapat memberikan kepuasan kepada setiap pengguna jasa pendidikan berdasarkan tingkat kepuasan rata-rata yang telah ditetapkan berdasarkan standar dan kode etik profesi. Pelayanan pendidikan yang bermutu adalah pelayanan yang selalu berusaha memenuhi harapan stakeholder sehingga mereka merasa puas, berhutang budi, dan sangat berterima kasih karena semua yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Dakir, 2022).

Setiap penyelenggaraan pelayanan harus memiliki standar pelayanan yang dipublikasikan untuk menjamin kepastian bagi penerima layanan. Standar pelayanan adalah ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan wajib ditaati oleh pemberi maupun penerima pelayanan. Standar pelayanan mencakup beberapa aspek berikut (Rachman, 2021):

- a. **Prosedur Pelayanan:** Prosedur yang dibakukan untuk pemberi dan penerima pelayanan, termasuk mekanisme pengaduan.
- b. **Waktu Penyelesaian:** Jangka waktu yang ditetapkan dari pengajuan permohonan hingga penyelesaian pelayanan, termasuk pengaduan.
- c. **Biaya Pelayanan:** Biaya atau tarif yang berlaku, termasuk rincian biaya dalam proses pemberian pelayanan.
- d. **Produk Pelayanan:** Hasil pelayanan yang diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- e. **Sarana dan Prasarana:** Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
- f. **Kompetensi Petugas Pemberi Pelayanan:** Kompetensi petugas harus ditetapkan secara tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Pelayanan pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah rangkaian kegiatan yang melibatkan interaksi langsung antara pendidik, staf, dan siswa, serta dukungan fasilitas fisik maupun digital, untuk memenuhi kebutuhan pendidikan siswa. Hal ini mencakup penyediaan layanan berkualitas yang dapat meningkatkan kepuasan siswa melalui fasilitas yang memadai, kinerja tenaga pengajar yang profesional, dan sistem administrasi yang efisien. Pelayanan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, responsif terhadap kebutuhan dan harapan siswa, serta mendorong pencapaian hasil belajar yang optimal.



Gambar 2.3 Layanan pendidikan di sekolah sebagai sistem (Depdiknas, 2007) dalam (Basri, 2011)

Gambar 2.3 mengilustrasikan bahwa kinerja sekolah dapat diukur dari dimensi-dimensi kualitas, produktivitas, efektivitas, baik internal maupun eksternal. Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksud meliputi input, proses, dan output. Khusus untuk kualitas output sekolah dapat dikategorikan menjadi akademik (misal: Nilai Ujian Nasional), dan non-akademik (misal: olah raga dan kesenian). Kualitas output sekolah dipengaruhi oleh tingkat kesiapan input dan proses persekolahan (Basri, 2011).

Produktivitas adalah perbandingan antara output sekolah dibanding input sekolah. Baik output maupun input sekolah adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input sekolah, misalnya jumlah guru, modal sekolah, bahan, dan energi. Kuantitas output sekolah, misalnya jumlah siswa yang lulus sekolah setiap tahunnya. Contoh produktivitas misalnya, jika tahun ini sekolah lebih banyak meluluskan siswanya dari pada tahun lalu dengan input yang sama (jumlah guru, fasilitas, dsb.), maka dapat dikatakan bahwa tahun ini sekolah tersebut lebih

produktif dari pada tahun sebelumnya (Basri, 2011).

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output sekolah (pencapaian prestasi belajar) dan input (sumberdaya) yang digunakan untuk memproses/menghasilkan output sekolah. Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif (individual, sosial, ekonomik, dan nonekonomik) yang diperoleh setelah pada kurun waktu yang lama di luar sekolah (Basri, 2011).

2.3. Dimensi Layanan Pendidikan

Kualitas pelayanan menurut ISO 9000 adalah "derajat yang dicapai oleh karakteristik inheren dalam memenuhi persyaratan." Persyaratan ini mencakup kebutuhan atau harapan yang dinyatakan, biasanya tersirat, atau wajib. Artinya, kualitas pelayanan diukur berdasarkan sejauh mana karakteristik bawaan dari suatu layanan atau produk mampu memenuhi kebutuhan dan harapan yang dinyatakan atau tersirat oleh pengguna atau pelanggan (Amin, 2018). Untuk menentukan apakah layanan berkualitas atau tidak, dapat dilihat dari lima dimensi berikut (Azkiyah et al., 2020):

1. Bukti fisik (*tangibles*): Kemampuan suatu institusi dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak luar. Ini mencakup penampilan, ketersediaan, kondisi lingkungan pendidikan, dan fasilitas infrastruktur lembaga yang menjadi bukti nyata layanan yang diberikan.
2. Keandalan (*reliability*): Kemampuan lembaga dalam menyediakan pelayanan yang dijanjikan secara handal dan akurat, sesuai dengan harapan siswa dan orang tua siswa. Ini meliputi kinerja tepat waktu, sikap simpatik, layanan tanpa kesalahan, dan tepat sasaran.
3. Ketanggapan (*responsiveness*): Kemampuan lembaga dalam menyediakan layanan yang cepat dan tepat bagi siswa dan orang tua siswa.
4. Jaminan (*assurance*) dan kepastian: Kemampuan, kesopanan, dan

pengetahuan guru serta staf lembaga pendidikan untuk menumbuhkan kepercayaan siswa pada lembaga tersebut.

5. *Emphati (emphaty)*: Kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan pelanggan.



Gambar 2.4. Dimensi Layanan Akademik

Penelitian (Mastuti, 2010) mengidentifikasi tiga dimensi terkait kualitas pelayanan dalam bentuk layanan pendidikan, yaitu:

1. *Respect for students (peduli terhadap siswa)*: Respons cepat dalam pelayanan yang diberikan oleh tenaga kependidikan dan guru terhadap siswa, mencerminkan kinerja masing-masing karyawan.
2. *Teacher's knowledge (pengetahuan guru)*: Ilmu atau pengetahuan yang dimiliki oleh guru dan disampaikan kepada siswa.
3. *School physical environment (lingkungan fisik sekolah atau lembaga pendidikan)*: Fasilitas dan perlengkapan yang tersedia di dalam kelas maupun di lingkungan sekolah.

Pandemi COVID-19 menyebabkan beberapa kekhawatiran dalam layanan

pendidikan, termasuk penundaan kelas. Para siswa khawatir pendidikan mereka akan tertinggal. Namun, kekhawatiran tersebut hanya bersifat sementara. Sekolah dapat mengatur kelas tambahan. Namun, ada kekhawatiran dan keterbatasan yang lebih mendasar yang disebabkan oleh transformasi digital dalam layanan pendidikan. Bagian ini bertujuan untuk memperkenalkannya. Seperti yang telah dibahas di atas, tren utama dalam industri pendidikan memberikan kesan bahwa perubahan teknologi pendidikan yang tiba-tiba dan cepat akan menghasilkan sistem yang ideal, padahal belum tentu demikian. Berdasarkan temuan dari penelitian sebelumnya, bagian selanjutnya akan membahas kekhawatiran dan keterbatasan dari tren-tren tersebut: (1) manajemen motivasi yang buruk; (2) efek negatif dari penggunaan perangkat TI dalam pendidikan; (3) ketidaksetaraan pendidikan akibat kesenjangan digital. Kekhawatiran dan keterbatasan pada bagian ini tidak selalu disebabkan oleh pandemi COVID-19 (Kang, 2021).

2.4. Pelayanan Akademik

Pelayanan akademik merupakan layanan pendidikan yang berkaitan langsung dengan pelanggan utama (siswa) di sekolah, mencakup kurikulum, silabus umum, rancangan mutu pembelajaran, satuan materi sajian, penyajian materi, evaluasi, praktikum, dan pembimbingan. Sekolah dianggap sebagai industri jasa yang menghasilkan produk pendidikan, termasuk jasa akademik, administrasi, dan ekstrakurikuler (Amin, 2018).

Layanan akademik adalah kegiatan yang diberikan kepada siswa untuk mendapatkan bantuan. Layanan ini mencakup layanan yang disediakan untuk berbagai pemangku kepentingan termasuk staf, siswa, dan lainnya. Layanan ini mengawasi dan mendukung proses pendaftaran, seleksi, dan penerimaan siswa. Hal ini juga melibatkan semua kegiatan yang mendukung upaya akademik, terlibat dalam kegiatan seputar, inovasi, pembelajaran dan pengajaran serta bidang-bidang yang berkaitan dengan pengalaman siswa. Hal ini termasuk perpustakaan dan layanan dukungan siswa lainnya (Abdullahi & Wan Yusoff, 2019).

Kualitas pelayanan akademik sangat penting dalam lembaga pendidikan. Pelayanan akademik dikatakan berkualitas jika memenuhi kebutuhan pelanggannya (siswa). Sejalan dengan pendapat (Azkiyah et al., 2020), kualitas pelayanan

akademik adalah nilai yang diberikan oleh pelanggan (siswa), yang menilai layanan akademik sebagai berkualitas apabila sesuai dengan spesifikasi dan harapan mereka (Amin, 2018). Pelayanan akademik yang berkualitas akan menghasilkan manusia atau siswa yang berkualitas dan mampu bersaing di era globalisasi. Kepuasan siswa menjadi tolok ukur bagi perguruan tinggi dalam memberikan pelayanan kepada mereka. Bidang akademik harus mampu memberikan pelayanan terbaik di segala aspek (Boky, 2016).

Kualitas pelayanan akademik merupakan ukuran seberapa baik keseluruhan tingkat pelayanan yang diberikan oleh lembaga tersebut sehingga dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan (eksternal dan internal). Kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia layanan untuk memenuhi harapan masyarakat pengguna secara konsisten dan berakhir pada persepsi masyarakat pengguna (Ayu Safitri & Supriyanto, 2022).

Persoalan mutu dalam pendidikan tidak hanya berkaitan dengan input, proses, dan output, namun juga outcome. Keterlibatan dan sinergitas seluruh civitas akademika baik pegawai, guru, siswa, alumni, maupun pihak swasta sangat penting bagi keberhasilan pendidikan. Keberhasilan pelayanan pendidikan dinilai dari pemberian pelayanan yang berkualitas kepada pihak yang memanfaatkannya (siswa dan masyarakat). Siswa merupakan salah satu pemain utama yang mempengaruhi berjalannya institusi dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelayanan akademik yang mengedepankan mutu, fasilitas yang memadai, dan administrasi yang kompeten akan menjalin sinergi antara harapan mahasiswa dan kepentingan sekolah. Oleh karena itu, pelayanan kepada siswa harus ditingkatkan kualitasnya (Ayu Safitri & Supriyanto, 2022).

Kualitas layanan dibagi menjadi tiga kategori: layanan akademik, layanan administratif, dan bukti fisik (Abdullahi & Wan Yusoff, 2019). Layanan administratif memastikan bahwa karyawan diurus, pemasok dibayar, dan pendaftaran ditangani dengan tepat. Sementara layanan akademik sebagai sebuah dimensi mengacu pada semua layanan akademik yang diberikan oleh staf akademik dalam pengajaran dan pembelajaran kepada siswa, layanan ini bertindak sebagai titik kontak yang sangat penting bagi pemasok eksternal dan penyedia layanan serta

siswa saat ini dan calon siswa. Hal ini mencakup tindakan yang dirancang untuk membantu individu memperoleh pengetahuan dan kemampuan secara umum, meletakkan dasar untuk akuisisi dan penerapan pengetahuan lebih lanjut (Steppacher et al., 2021). Namun, aspek berwujud dari penawaran layanan diwakili oleh dimensi bukti fisik, yang mencakup apa pun mulai dari materi instruksional hingga estetika struktur. Dimensi-dimensi ini membentuk pengalaman siswa karena hal ini meyakinkan mereka tentang kualitas layanan (Ennis, 2011). (Abdullahi & Wan Yusoff, 2019) juga mengakui bahwa layanan akademik, layanan administratif dan layanan siswa mempengaruhi kualitas layanan yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan siswa.

Layanan akademik sebagai sebuah dimensi mengacu pada semua layanan akademik yang diberikan oleh staf akademik dalam pengajaran dan pembelajaran kepada siswa, layanan ini bertindak sebagai titik kontak yang sangat penting bagi pemasok eksternal dan penyedia layanan serta siswa saat ini dan calon siswa. Hal ini mencakup tindakan yang dirancang untuk membantu individu memperoleh pengetahuan dan kemampuan secara umum, meletakkan dasar untuk akuisisi dan penerapan pengetahuan lebih lanjut (Steppacher et al., 2021).

3. Digitalisasi Pendidikan

Digitalisasi dalam pendidikan dapat didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital untuk mengajar siswa. Digitalisasi dianggap sebagai konsep yang sangat diperlukan untuk mempersiapkan masa depan (Gupta et al., 2021). Transformasi digital, yang dipandang sebagai revolusi industri keempat, mencakup internalisasi keterampilan baru oleh individu serta penemuan teknologi. Perkembangan teknologi mengandung pengajaran hibridisasi di ruang tradisional dan virtual, yang memungkinkan penggabungan lingkungan online yang berbeda (Abad-Segura et al., 2020a).

Digitalisasi pendidikan didefinisikan sebagai penggunaan sumber daya dan inovasi digital secara kreatif selama pembelajaran. Hal ini juga dapat didefinisikan sebagai ruang kelas yang memungkinkan guru untuk merancang lingkungan belajar interaktif dalam bentuk hibrida atau sepenuhnya online. program dan kursus untuk

mengeksplorasi penggunaan teknologi yang sedang berkembang (Suleiman & Danmuchikwali, 2020). Konsep digitalisasi dalam pendidikan adalah penggunaan materi virtual dan fasilitas digital secara luas dalam praktik pendidikan, yang memberikan berbagai peluang bagi siswa untuk mengembangkan keterampilan mereka (Florova et al., 2020).

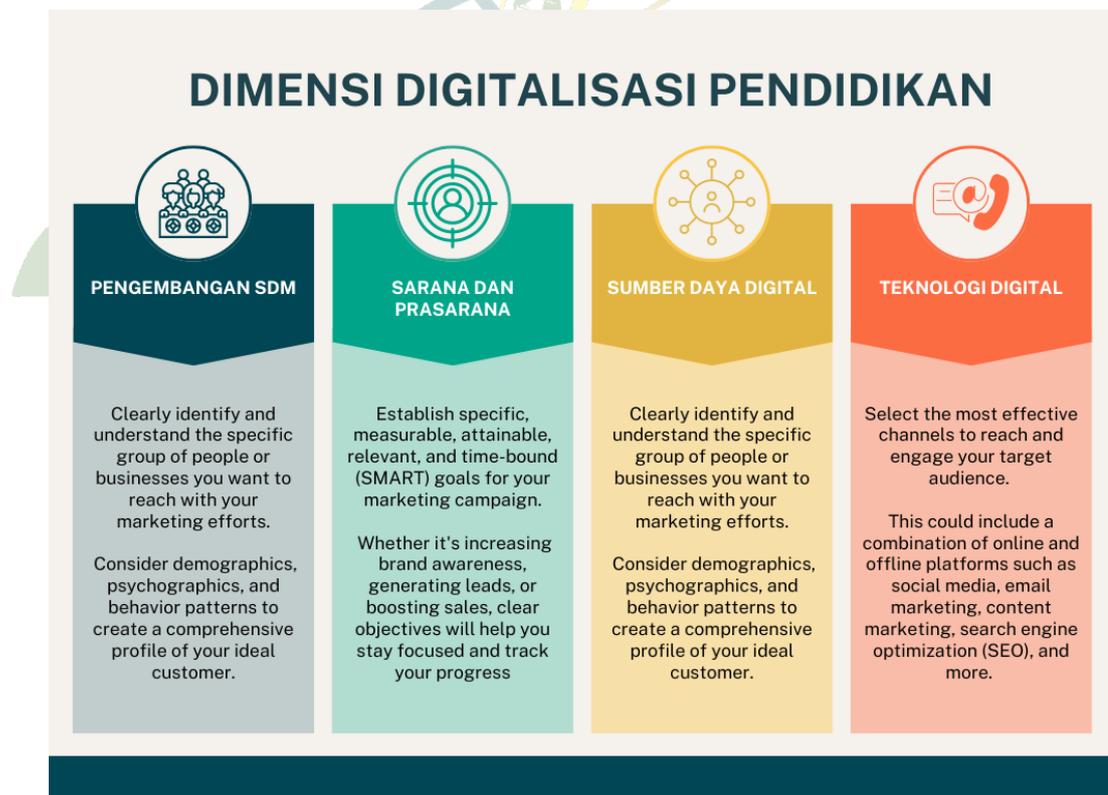
Digitalisasi pendidikan mencakup beberapa tantangan, termasuk sikap dan keterampilan digital siswa dan guru. Misalnya, melibatkan siswa secara daring bergantung pada keterampilan digital siswa dan kemampuan guru untuk menerapkan teknologi digital secara efisien dalam pendidikan digital dan menyesuaikan teori pembelajaran yang meningkatkan keterlibatan ke dalam konteks daring (Bates, 2022). Digitalisasi memerlukan peralihan dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dasar ke modernisasi sistematis lembaga akademik berdasarkan teknologi digital, serta mengembangkan "kematangan digital" di antara guru dan siswa (Schmidt & Tang, 2020).

Digitalisasi meningkatkan efisiensi manajemen dan administrasi pendidikan. Staf harus dibantu dalam mengadopsi alat digital profesional untuk melaksanakan tugas mereka. Demikian pula, digitalisasi sangat penting untuk menarik siswa, meningkatkan pengajaran materi, pendampingan, dan seluruh proses pengajaran; teknologi digital perlu diintegrasikan ke dalam semua operasi sekolah, dan semua proses perlu diubah (Abad-Segura et al., 2020b). Menumbuhkan kompetensi digital para guru, manajer sekolah, dan administrator dan administrator sekolah adalah kunci untuk mendukung keberhasilan transformasi digital, dan pelatihan pra-jabatan dan dalam jabatan merupakan faktor penting dalam keberhasilan digitalisasi pendidikan (Bećirović, 2023).

Era digital membentuk tatanan baru di mana manusia dan teknologi hidup berdampingan dan berkolaborasi. Proses digitalisasi mengharuskan setiap manusia untuk siap bertransformasi secara digital, dan pandemi Covid-19 menjadi eskalasi transformasi budaya digital dimasyarakat, membuat aktivitas keseharian masyarakat sangat tergantung dengan teknologi informasi. Pandemi covid-19 telah menjadi penanda utama terciptanya perubahan budaya dari konservatif menuju budaya digital dalam langgam masyarakat digital Indonesia. Kendati begitu,

perubahan budaya digital yang terus menguat ini harus segera diantisipasi melalui program penguatan literasi digital (Ayu et al., 2022).

Selama pandemi covid-19, masyarakat dalam berinteraksi yang dulunya bisa dilakukan secara tatap muka sekarang berubah secara online. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pergeseran budaya masyarakat dalam kebiasaan penggunaan teknologi seperti handphone, tablet, laptop dan komputer. Begitu juga halnya dengan pendidikan, biasanya sekolah dilakukan di sekolah, siswa bertemu dengan guru secara tatap muka dan sekarang dilakukan dari rumah dengan proses belajar mengajar dilakukan dalam bentuk kelas digital, orang tua dan guru bisa terjalin hubungan sosial dari pembelajaran online (Afrizal et al., 2020).



Gambar 2.5. Dimensi digitalisasi pendidikan

Teknologi digital, sebagai bagian integral dari realitas perkembangan sosial yang baru, secara signifikan mengubah proses pembelajaran di sekolah dan institusi pendidikan tinggi. Digitalisasi pendidikan adalah proses modernisasi sistemik ruang pendidikan berdasarkan penggunaan teknologi digital (Elena V. Florona, 2020). Sistem pendidikan memerlukan transformasi radikal karena masih

menjalankan tradisi dan pendekatan yang hampir sama seperti sebelum digitalisasi pendidikan. Reformasi pendidikan di negara-negara yang kompetitif bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, mengembangkan keterampilan dan kompetensi, mengajarkan bahasa asing, menciptakan jalur pembelajaran individu, memperkenalkan disiplin ilmu baru, mempersiapkan pekerjaan di masa depan, dan membuat pembelajaran menjadi menarik (Lobanov et al., 2020).

Era digital dan pandemi Covid-19 telah memicu perubahan budaya menuju budaya digital di masyarakat Indonesia. Transformasi ini menuntut penguatan literasi digital sebagai respons terhadap perubahan tersebut. Selama pandemi, interaksi masyarakat secara tatap muka beralih secara online, menandakan pergeseran budaya dalam penggunaan teknologi. Dalam konteks pendidikan, digitalisasi membawa dampak signifikan dengan pembelajaran yang dilakukan secara daring. Guru dan lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki kompetensi digital guna menjalankan proses pembelajaran yang efektif. Kompetensi guru meliputi aspek pedagogik, profesional, sosial, dan spiritual, yang penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas. Guru sebagai teladan harus memiliki sikap dan kepribadian yang memberi inspirasi kepada murid-muridnya. Kualifikasi dan kompetensi guru menjadi kunci utama dalam meningkatkan mutu pendidikan dan memberikan respons terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi guru dalam menghadapi era digital dan perubahan budaya digital menjadi esensial dalam memajukan sistem pendidikan.

3.1. Transformasi Digital

Berdasarkan Cambridge Dictionary, Transformation (transformasi) berarti perubahan total dalam penampilan atau karakter sesuatu atau seseorang, terutama agar sesuatu atau seseorang tersebut menjadi lebih baik. (Good et al., 2003). Menurut KBBI, transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya) (Kbbi, 2016).

Transformasi sebagai tindakan adaptif yang memiliki jangkauan untuk mengubah sistem yang ada (struktur komponen, institusi, dan posisi aktor) ke jalur

pembangunan alternatif, bahkan sebelum batas-batas pilihan adaptasi yang ada terpenuhi (Pelling et al., 2015). Transformasi meningkatkan risiko dalam pengambilan keputusan adaptasi, membawa ke dalam fokus banyak pertanyaan etis dan prosedural: siapa - atau proses apa – yang menentukan mode dominan untuk adaptasi, dan memilih objek untuk perubahan? Apa saja konteks yang menjadi tempat munculnya jalur adaptasi dan bagaimana mereka bergerak? Ini adalah pertanyaan-pertanyaan penting. Tanpa setidaknya mempertimbangkan pilihan-pilihan transformatif, adaptasi akan tetap terbatas pada melindungi properti sistem yang ada, bahkan ketika hal ini terkait dengan penyebab struktural dari risiko, yang dapat membangun tekanan untuk akhirnya menyebabkan keruntuhan sistem yang dahsyat (Handmer & Dovers, 1996).

Transformasi Digital didefinisikan sebagai perubahan organisasi yang dipicu dan dibentuk oleh penyebaran teknologi digital secara luas (Hanelt et al., 2021). Transformasi Digital mengacu pada perubahan dalam penciptaan nilai di berbagai tingkat analisis (yaitu, individu, organisasi, masyarakat), tetapi tingkat organisasi lebih dominan (Riedl et al., 2023). Perubahan dalam cara perusahaan menggunakan teknologi digital untuk mengembangkan model bisnis digital baru yang membantu menciptakan dan memberikan nilai lebih bagi perusahaan (Verhoef et al., 2021). Transformasi yang mendalam dan mempercepat aktivitas, proses, kompetensi, dan model bisnis untuk sepenuhnya memanfaatkan perubahan dan peluang yang dibawa oleh teknologi digital dan dampaknya di seluruh masyarakat dengan cara yang strategis dan diprioritaskan (Demirkan et al., 2016). Mengadopsi proses dan praktik bisnis untuk membantu organisasi bersaing secara efektif di dunia yang semakin digital Perubahan yang dipaksakan oleh TI sebagai sarana untuk (sebagian) mengotomatisasi tugas-tugas (Kane et al., 2017).

Transformasi Digital adalah "sebuah proses yang bertujuan untuk meningkatkan suatu entitas dengan memicu perubahan signifikan pada propertinya melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas" (Vial, 2021). (Gong & Ribiere, 2021) mengembangkan enam hal dasar (yaitu, sifat, ruang lingkup, entitas target, cara, hasil yang diharapkan, dampak) dan selanjutnya

mengevaluasi deskripsi mereka tentang Transformasi Digital melalui pandangan para ahli, yang pada akhirnya mengembangkan definisi Transformasi Digital sebagai berikut: "proses perubahan mendasar, yang dimungkinkan oleh penggunaan teknologi digital yang inovatif disertai dengan pengaruh strategis dari sumber daya dan kapabilitas utama, yang bertujuan untuk meningkatkan suatu entitas secara radikal" (Gong & Ribiere, 2021).

Dua tren terbaru dalam transformasi digital di industri pendidikan selama pandemi COVID-19 adalah perluasan pendidikan jarak jauh dan peningkatan inovasi dalam teknologi pendidikan. Tren-tren ini, yang dipercepat oleh tuntutan pendidikan selama pandemi, akan dibahas di bawah ini (Kang, 2021):

1) Perluasan Pendidikan Jarak Jauh

Pandemi COVID-19 telah mendorong para pendidik untuk mengadopsi pembelajaran jarak jauh secara lebih luas daripada sebelumnya. Meskipun pendidikan jarak jauh sudah ada sebelum pandemi, namun masih jarang dan sebagian besar berbasis ruang kelas. Pendidikan jarak jauh telah berevolusi melalui tiga generasi: generasi pertama melibatkan materi cetak yang dikirim melalui pos, generasi kedua menggabungkan multimedia dan cetak, dan generasi ketiga berbasis Internet, yang muncul dari revolusi informasi. Tidak seperti metode-metode sebelumnya, pembelajaran berbasis Internet menekankan interaksi antara pengajar dan murid, serta mencakup kursus online yang direkam dan sesi interaktif secara langsung.

2) Pengembangan dan Perluasan Teknologi Pendidikan

Sebagian besar pemerintah di seluruh dunia telah menutup sekolah untuk sementara waktu sebagai upaya untuk menahan penyebaran COVID-19. Pandemi COVID-19 memberikan kesempatan baru bagi sistem pendidikan untuk menggunakan EdTechs baru. Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi inovasi yang cepat dalam Teknologi Pendidikan. Teknologi Pendidikan yang ada saat ini sebagian besar merupakan hasil dari pemanfaatan perangkat IT baru dan digitalisasi buku teks dan bahan ajar. Meskipun Teknologi Pendidikan tersebut meningkatkan efisiensi pendidikan, mereka tidak meningkatkan efek pendidikan dan, oleh karena itu, tidak mengubah layanan pendidikan secara mendasar.

Transformasi digital di tingkat SMA melibatkan penerapan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan proses pembelajaran. Teori transformasi digital dapat didefinisikan sebagai perubahan signifikan dalam entitas pendidikan dengan adopsi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas. Transformasi digital di dunia pendidikan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran serta mempersiapkan siswa untuk menghadapi tuntutan dunia digital yang terus berkembang (Hasrianti & Hidayati, 2023).

Penerapan transformasi digital di SMA juga dapat melibatkan pengembangan e-learning sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. E-learning merupakan salah satu bentuk transformasi digital yang memungkinkan integrasi antara pembelajaran teori dan praktik dalam mata pelajaran seperti akuntansi (Putrie, 2022). Selain itu, transformasi digital di SMA juga dapat mencakup penggunaan teknologi website dan aplikasi pendukung untuk memfasilitasi pembelajaran jarak jauh dan meningkatkan keterlibatan siswa dalam proses belajar mengajar (Hasrianti, 2023).

Transformasi digital di dunia pendidikan harus memperhatikan kesiapan institusi pendidikan, termasuk guru dan siswa, dalam menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan institusi pendidikan dapat diukur melalui indikator tingkat kematangan transformasi digital, yang mencakup aspek teknis, organisasional, dan kultural (Arie Wibowo et al., 2022). Selain itu, dukungan keluarga dan lingkungan sekitar juga berperan penting dalam mengurangi kecemasan dan meningkatkan kualitas pendidikan siswa (Novianti & Mia, 2021).

Transformasi digital yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses perubahan signifikan yang melibatkan adopsi teknologi digital untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan efektivitas proses pembelajaran. Ini mencakup penerapan teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas dalam berbagai aspek operasional sekolah. Transformasi ini bertujuan untuk mengembangkan model pembelajaran baru yang lebih inovatif, mendukung e-learning, memfasilitasi pembelajaran jarak jauh, dan meningkatkan keterlibatan siswa. Transformasi digital di sekolah juga memerlukan kesiapan institusi pendidikan, termasuk guru dan

siswa, serta dukungan dari keluarga dan lingkungan sekitar untuk memastikan keberhasilan implementasi teknologi digital dalam meningkatkan hasil belajar dan mempersiapkan siswa menghadapi dunia digital yang terus berkembang.

3.2. Dimensi Transformasi Digital

Terdapat enam bidang/dimensi tindakan yang mendominasi kerangka transformasi digital yang potensial. Dimensi kerangka kerja meliputi strategi, organisasi, budaya, teknologi, pelanggan, dan manusia (Bumann & Peter, n.d.).

1. Strategi

Literatur mengenai strategi digital menyoroti pentingnya strategi digital untuk keberhasilan transformasi digital, namun terdapat perbedaan pendapat mengenai jenis strategi yang dibutuhkan dan posisinya. Meskipun terdapat perbedaan pandangan, terdapat konsensus mengenai perlunya strategi digital yang dirumuskan dengan baik, didokumentasikan, dikomunikasikan, dan diinternalisasikan ke seluruh organisasi. Transformasi digital yang sukses juga memerlukan sumber daya yang memadai, pembaruan strategi secara berkala, dan eksplorasi tren baru secara proaktif untuk mengidentifikasi peluang bisnis. Manajemen harus mengkomunikasikan visi dan mendukung implementasi peta jalan transformasi.

2. Organisasi

Kemitraan dan ekosistem sangat penting dalam pengaturan organisasi untuk transformasi digital. Organisasi harus mengadopsi pendekatan kolaboratif dengan menjalin hubungan yang saling menghormati dengan para pemangku kepentingan, memanfaatkan kekuatan masing-masing untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sambil tetap mempertahankan kendali atas hubungan pelanggan. Kelincahan organisasi juga penting, dengan menganjurkan struktur yang lebih ramping dan datar untuk meningkatkan responsivitas dan pengambilan keputusan yang lebih cepat.

3. Budaya

Budaya organisasi yang berfokus pada masa depan sangat penting untuk keberhasilan transformasi digital. Perusahaan-perusahaan yang matang secara

digital memiliki ciri-ciri yang sama seperti eksperimen yang cepat, toleransi yang lebih tinggi terhadap risiko, dan fokus pada bakat dan soft skill pada para pemimpin. Pemimpin digital yang efektif, yang dapat mengelola kompleksitas dan menginspirasi inovasi, sangat penting dalam mendorong pengembangan solusi digital inovatif meskipun terdapat risiko yang terkait.

4. Teknologi

Pendekatan organisasi dalam menggunakan teknologi digital merupakan aspek penting dalam strategi transformasi digital. Pemimpin pasar mengadopsi teknologi baru seperti kecerdasan buatan dan Internet of Things, sementara pengikut pasar menggunakan solusi yang tervalidasi secara luas. Strategi yang efektif melibatkan pendekatan kolaboratif, fleksibel, dan berulang terhadap pengembangan teknologi, memanfaatkan arsitektur modern seperti cloud.

5. Pelanggan

Organisasi harus memanfaatkan teknologi digital untuk mengumpulkan dan menganalisis data pelanggan, memprediksi perilaku, dan menawarkan produk dan layanan yang dipersonalisasi, sehingga meningkatkan pengalaman pelanggan. Selain itu, pelanggan modern mengharapkan organisasi mengantisipasi kebutuhan masa depan mereka dan melibatkan mereka dalam proses inovasi dan pengembangan produk.

6. Manusia

"Dimensi sumber daya manusia" dalam transformasi digital berfokus pada keterampilan dan kemampuan karyawan. Transformasi yang berhasil tidak hanya membutuhkan sumber daya teknologi tetapi juga keterampilan manusia dan pengalaman baru dengan teknologi digital. Ada kesenjangan keterampilan yang semakin besar antara angkatan kerja saat ini dan keterampilan yang dibutuhkan di dunia yang bergejolak, tidak pasti, dan kompleks. Tuntutan keterampilan masa depan mencakup kemampuan kognitif, keterampilan sistem, dan pemecahan masalah yang kompleks. Organisasi harus menerapkan program pelatihan untuk mengembangkan keterampilan digital ini dan memastikan kelayakan kerja. Hal ini dapat mencakup beragam pilihan pelatihan seperti kamp pelatihan, hackathon, kursus online, dan rotasi pekerjaan. Organisasi yang

matang secara digital memprioritaskan pengembangan bakat dengan menyediakan sumber daya dan pelatihan.

4. Kompetensi

Menurut Kamus Ringkas Oxford, kompetensi (atau kompetensi) menunjukkan "kemampuan untuk melakukan" sesuatu atau "kemampuan untuk suatu tugas". Kamus Ringkas Macquarie mendefinisikan kompetensi sebagai "kualitas untuk menjadi kompeten", di mana kompeten berarti "berkualifikasi dengan baik" atau "mampu". Secara signifikan, dalam kedua definisi kamus ini, fokus utamanya adalah pada orang yang kompeten yang memiliki kemampuan atau kemampuan, yang akan memungkinkan penyelesaian yang memuaskan dari beberapa tugas (Hager & Gonczi, 1996).

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar yang memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Pianda, 2018). Kompetensi tidak hanya terkait dengan kesuksesan seseorang dalam menjalankan tugasnya, tetapi apakah ia juga berhasil bekerja sama dalam sebuah tim, sehingga tujuan lembaganya tercapai sesuai dengan harapan (Musfah, 2012). Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang dimiliki seseorang (Rohman, 2020).

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar yang memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Pianda, 2018). Kompetensi tidak hanya terkait dengan kesuksesan seseorang dalam menjalankan tugasnya, tetapi apakah ia juga berhasil bekerja sama dalam sebuah tim, sehingga tujuan lembaganya tercapai sesuai dengan harapan (Musfah, 2012). Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang dimiliki seseorang (Rohman, 2020).

Konsep kompetensi atau umumnya mengacu pada literatur manajemen strategi pada tahun 1990-an, yang menekankan 'kompetensi inti' sebagai sumber daya organisasi utama yang dapat dieksploitasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Le Deist & Winterton, 2005). (Prahalad & Hamel, 2003) mendefinisikan kompetensi inti sebagai 'pembelajaran kolektif dalam organisasi, terutama bagaimana mengkoordinasikan berbagai keterampilan produksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi' (Prahalad & Hamel, 2003). Keutamaan dari pendekatan kompetensi inti adalah bahwa pendekatan ini mengakui interaksi yang kompleks antara manusia, keterampilan, dan teknologi yang mendorong kinerja perusahaan dan membahas pentingnya pembelajaran dan ketergantungan jalur dalam evolusinya' (Scarborough, 1998).

4.1. Kompetensi Guru

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 Bab I pasal I menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (Nasional, 2005). Guru adalah jabatan profesional yang harus dilihat dengan kompetensi-kompetensi yang mendukung dalam menjalankan profesinya. Profesi guru memiliki standar kompetensi yang harus di tempuh (Sudrajat, 2020).

Kompetensi bermakna sebagai kecakapan, kewenangan, atau kemampuan. Bagi seorang guru, memiliki kompetensi berarti memiliki kecakapan atau kemampuan untuk mendidik. Bagi seorang guru IKIP, setidaknya ada empat jenis kompetensi yang harus dimiliki, yakni kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi spiritual. Keempat kompetensi itu, harus melekat dan dipunya sebagai guru hebat. Keempatnya itu penting, semuanya saling terkait hingga membentuk kompetensi guru yang paripurna (Fathani, 2020).

Guru sebagai teladan bagi murid-muridnya harus memiliki sikap dan kepribadian utuh yang dapat dijadikan tokoh panutan idola dalam seluruh segi kehidupannya. Karenanya guru harus selalu berusaha memilih dan melakukan

perbuatan yang positif agar dapat mengangkat citra baik dan kewibawaannya terutama di depan murid-muridnya (Damanik, 2019). Guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan hidup apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai banyak pakar menyatakan bahwa sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru (Alim, 2022).

Pentingnya kualifikasi seorang guru dalam mendorong meningkatkan mutu Pendidikan, oleh karenanya adanya kompetensi guru sebagai salah satu pelaku penting dalam proses belajar mengajar, terlebih lagi seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang Pendidikan/pembelajaran harus terus dikembangkan, dengan demikian dibutuhkan tenaga pendidik/guru yang dapat mengacu pada peningkatan mutu peserta didik. Untuk memenuhi hal tersebut guru harus memenuhi keseluruhan empat kompetensi dasar guru, yaitu Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, dan Kompetensi Profesional (Nur & Fatonah, 2022).

Model kesejahteraan yang berorientasi pada pengembangan guru yang berimplikasi pada kualitas pendidikan telah diatur dalam program sertifikasi guru. Program ini memiliki kriteria tertentu yang menekankan kepada setiap guru agar dapat meningkatkan empat kompetensi dasar, yaitu: 1) kompetensi pedagogik, guru dituntut untuk dapat meningkatkan kemampuan mengelola pembelajaran; 2) kompetensi kepribadian, guru dituntut untuk dapat meningkatkan sikap dan perilaku yang mantap, arif, berakhlak mulia, dan menjadi teladan; 3) kompetensi profesional, guru dituntut untuk dapat meningkatkan keilmuan (literasi); dan 4) kompetensi sosial, guru dituntut untuk dapat meningkatkan komunikasi dan interaksi yang humanis dan religius (Nasional, 2005).

Konstruk teoritis kompetensi guru dalam penelitian ini adalah. Kualitas yang mendukung efektivitas kinerja seseorang, seperti kapasitas untuk bekerja dengan

baik dalam tim dan menyelesaikan tugas. Untuk memastikan interaksi pembelajaran yang berkualitas tinggi, guru harus memiliki berbagai kompetensi, termasuk kompetensi pedagogis, profesional, sosial, dan spiritual. Diharapkan para guru dapat menunjukkan sikap dan kepribadian yang utuh, yang menjadi teladan bagi para siswa. Untuk memaksimalkan kontribusi mereka dalam proses belajar mengajar dan meningkatkan kualitas peserta didik, guru harus memiliki empat kompetensi dasar: pedagogi, kepribadian, sosial, dan profesional.

4.2. Kompetensi Digital

Kompetensi berbasis digital adalah penggunaan teknologi digital secara percaya diri, kritis dan bertanggung jawab, serta keterlibatan dengan teknologi digital untuk belajar, di tempat kerja, dan untuk berpartisipasi dalam masyarakat. Kerangka kerja kompetensi digital terdiri dari 21 kompetensi yang dibagi dalam lima area kompetensi berikut: literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi, pembuatan konten digital (termasuk pemrograman), keamanan, dan pemecahan masalah (European Commission, 2020).

Kompetensi guru berbasis digital merupakan kemampuan mengaitkan keterampilan atau kompetensi era digital dengan praktik profesional mereka. Para profesional pengajar seharusnya tidak hanya bertujuan untuk menguasai aplikasi komputer dasar, tapi guru juga harus mengelola informasi, membuat konten, dan menggunakan teknologi untuk membuat siswa tetap terhubung (Lázaro-Cantabrana et al., 2019). Kompetensi digital guru merupakan syarat penting untuk penerapan teknologi yang efektif dalam pendidikan. Meskipun beberapa alat kompetensi digital telah dirancang, penyesuaian terhadap pendidikan digital dan komponen pedagogis atau profesional masih langka (Tzafilkou et al., 2023).

Kompetensi digital digambarkan sebagai individu yang memiliki kompetensi digital seperti literasi informasi dan data, komunikasi, keamanan, pemecahan masalah, dan produktivitas; memiliki kompetensi pedagogis seperti memberdayakan siswa, membimbing siswa, menjadi sumber dan penyampai informasi, dan memfasilitasi pembelajaran; memiliki karakteristik pribadi seperti terbuka terhadap perubahan dan perkembangan, dilengkapi, fleksibilitas, berharga,

menggunakan teknologi secara efektif, kreatif, inovatif, dan memiliki rasa ingin tahu (Çebi & Reisoğlu, 2022).

Dalam konteks kompetensi digital, terdapat tujuh aspek yang berkaitan dengan kompetensi digital profesional guru: 1) kompetensi teknologi; 2) pengetahuan konten; 3) sikap terhadap penggunaan teknologi; 4) kompetensi pedagogis; 5) kesadaran budaya; 6) pendekatan kritis; dan 7) keterlibatan profesional, dengan kompetensi teknologi dan pedagogis menjadi yang paling menonjol (Skantz-Åberg et al., 2022). Seorang guru membutuhkan kompetensi pedagogis baru yang berkaitan dengan kompetensi literasi digital untuk menciptakan lingkungan pendidikan digital yang modern (Bayanova et al., 2019; Makarova et al., 2019; Markless, 2009).

Kompetensi digital guru mencakup kemahiran dalam teknologi dan sumber daya digital, membina kolaborasi profesional, kemahiran dalam metodologi pengajaran dan pembelajaran, penguasaan praktik penilaian, dan pemberdayaan siswa. Kompetensi ini mencakup penggunaan alat digital secara efektif, mengelola, melindungi, dan berbagi sumber daya, memberikan instruksi, memfasilitasi pembelajaran kolaboratif, menggunakan strategi penilaian yang beragam, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memastikan aksesibilitas dan inklusi. Penguasaan keterampilan ini membekali guru dengan alat yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan hasil belajar siswa dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung (Dias-Trindade et al., 2021).

Sebagian besar kerangka kerja kompetensi digital berfokus pada aspek teknis atau operasional dari kompetensi digital, dan hanya sedikit yang membahas dampaknya terhadap pedagogi dan kurikulum (Falloon, 2020). Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk lebih memahami cara-cara kompetensi digital diberlakukan dalam berbagai mode pendidikan digital dan bagaimana pendidik didukung untuk mengembangkan kompetensi digital dalam proses belajar mengajar (Cook et al., 2023).

Salah satu cara untuk mengungkap dan menggambarkan kompetensi apa yang dibutuhkan guru untuk mengajar di kelas digital adalah dengan mengembangkan kerangka kerja yang berbeda (Skantz-Åberg et al., 2022). (Mishra & Koehler, 2006)

mengidentifikasi tiga bidang pengetahuan berikut ini: 1) teknologi; 2) pedagogis dan konten; dan 3) integrasi keduanya. Sedangkan (European Commission, 2020) mengembangkan kerangka kerja kompetensi digital berupa 1) Informasi dan Literasi data; 2) komunikasi dan kolaborasi; 3) pembuatan konten digital; 4) keamanan; dan 5) problem solving.

Semua kerangka kerja kompetensi guru mencakup kompetensi yang terkait dengan penggunaan teknologi. Hal ini secara umum didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi digital, multimedia, alat, bahan, dan fasilitas secara fungsional, kritis, dan kreatif untuk mengajar. Kerangka kerja kompetensi juga menggarisbawahi sikap guru terhadap penggunaan teknologi digital, seperti bersikap terbuka terhadap pedagogi inovatif dan aplikasi pedagogis TIK yang baru (Commission, 2019).

Beberapa kerangka kerja kompetensi juga mengacu pada penggunaan teknologi dan sumber daya digital oleh guru untuk memfasilitasi dan mendorong perolehan kompetensi digital siswa. Dengan kata lain, guru diharapkan dapat menciptakan lingkungan belajar yang mengintegrasikan teknologi digital ke dalam praktik pedagogi mereka. Dimensi pembelajaran juga menyiratkan kemampuan untuk mengajar siswa bagaimana menangani informasi dari media dengan cara yang kritis dan berguna, memberdayakan siswa untuk menggunakan internet secara bertanggung jawab, membantu siswa mengembangkan pendekatan kritis yang relevan terhadap penggunaan TIK, dan memastikan penggunaan TIK dan sumber daya digital yang aman (Commission, 2019).

Kompetensi digital guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan yang mencakup penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara efektif dalam pembelajaran, meliputi keterampilan teknis dan literasi informasi data. Guru harus mampu mengelola dan mengintegrasikan perangkat digital, memberdayakan dan membimbing siswa, serta memfasilitasi pembelajaran kolaboratif. Kompetensi ini juga mencakup kemampuan untuk menciptakan dan berbagi konten digital, mengajarkan etika dan keamanan digital, serta memecahkan masalah secara kreatif dan inovatif. Selain itu, guru perlu bersikap terbuka dan adaptif terhadap perkembangan teknologi, terlibat dalam komunitas profesional,

dan memastikan inklusivitas serta aksesibilitas teknologi bagi semua siswa.

B. Penelitian Relevan

Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi lebih lanjut manajemen pelayanan akademik berbasis digital di SMA Negeri 1 Kutacane. Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya dengan dua cara utama. Pertama, penelitian ini fokus pada implementasi manajemen pelayanan akademik berbasis digital di sekolah menengah atas, khususnya di daerah Kutacane, yang belum banyak diteliti dalam konteks ini. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali lebih dalam pengalaman dan persepsi guru, siswa, dan staf administrasi terhadap digitalisasi layanan akademik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur yang ada, tetapi juga memberikan perspektif baru yang lebih mendalam mengenai manajemen pelayanan akademik berbasis digital di SMA Negeri 1 Kutacane. Berikut beberapa penelitian relevan terkait pelayanan Pendidikan, digitalisasi Pendidikan, dan kompetensi digital guru:

1. Penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Aryawan dengan judul “Peningkatan Kualitas Pelayanan Pendidikan Melalui Optimalisasi Penerapan Manajemen Peserta Didik”, Penelitian ini membahas permasalahan tentang bagaimana peningkatan kualitas pelayanan pendidikan melalui optimalisasi penerapan manajemen peserta didik. Tujuan dari penelitian yaitu untuk memberikan deskripsi dan masukan kepada semua pihak yang terkait utamanya sekolah tentang pelaksanaan kegiatan manajemen peserta didik yang optimal sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. Simpulan dari penelitian yaitu optimalisasi penerapan manajemen peserta didik dapat dilakukan dengan baik jika manajemen peserta didik dilaksanakan sesuai dengan jenis-jenis kegiatan utama yang disyaratkan yaitu perencanaan, pembinaan, evaluasi dan mutasi peserta didik. Kegiatan ini juga dapat berjalan optimal jika didukung oleh sarana prasarana yang memadai di sekolah dan didukung pula oleh kepemimpinan kepala sekolah serta kerjasama yang baik antar elemen sekolah seperti guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komite sekolah.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Byeongwoo Kang dengan judul *“How the COVID-19 Pandemic Is Reshaping the Education Service”*, Penelitian ini mengulas tentang perluasan transformasi digital yang cepat dalam layanan pendidikan dan mengeksplorasi, secara rinci, dua tren utama dalam transformasi digital dalam layanan pendidikan di Jepang. Tren ini meliputi perluasan pendidikan jarak jauh dan peningkatan inovasi dalam teknologi pendidikan. Pembahasan lebih lanjut merefleksikan studi sebelumnya yang mempertanyakan dampak transformasi digital terhadap pendidikan; juga mengantisipasi dan mengeksplorasi efek dan kekhawatiran tentang transformasi digital dalam layanan pendidikan. Terakhir, penelitian ini mencakup diskusi tentang bagaimana mengatasi kekhawatiran ini dan memaksimalkan dampak digital. Bab ini mengindikasikan tiga kekhawatiran tentang transformasi digital dalam layanan pendidikan: (1) manajemen motivasi yang buruk; (2) efek negatif dari penggunaan perangkat TI dalam pendidikan; (3) ketidaksetaraan pendidikan akibat kesenjangan digital. Ketiga hal tersebut dapat diatasi dengan mengubah peran pengajar dan dengan investasi lebih lanjut dalam infrastruktur TIK dalam layanan pendidikan. Diskusi dalam bab ini memberikan wawasan tentang bagaimana layanan pendidikan dapat berkembang setelah pandemi COVID-19. Pendidikan jarak jauh menjadi hal yang normal dalam layanan pendidikan. Namun, komunitas pendidikan secara umum belum siap untuk memaksimalkan manfaat dari pembelajaran jarak jauh. Kita perlu mengubah peran pengajar dari pengajar pengetahuan menjadi motivator pembelajaran dan manajer kemajuan. Selain itu, kita membutuhkan lebih banyak investasi dalam infrastruktur TIK dalam layanan pendidikan untuk meningkatkan efek pendidikan.
3. Penelitian oleh Zahrotul Azkiyah, Ari Kartiko, Muhammad Muhtaba, dan Mitra Zuana dengan judul *“Pengaruh Kualitas Pelayanan Akademik dan Promosi Terhadap Minat Siswa Baru Di Madrasah”*, Berdasarkan hasil analisis data pengaruh kualitas pelayanan akademik dan promosi terhadap minat siswa baru, maka dapat disimpulkan: 1). Hasil analisa pengaruh kualitas pelayanan akademik dan promosi terhadap minat siswa baru yang telah dilakukan peneliti, dari hasil jawaban kuesioner yang telah disebarkan kepada 80 responden dengan menggunakan SPSS versi 24. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (R^2)

didapatkan F penelitian sebesar $47,863 > F$ table sebesar 2,37 sehingga dapat disimpulkan bahwasanya ada pengaruh kualitas pelayanan akademik (X1) dan promosi (X2) terhadap minat siswa baru (Y). besarnya pengaruh ialah 55,4%. Besarnya pengaruh variabel lain diluar model tersebut sebesar 44,6%. 2). Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif, salah satu variabel bebas yang paling dominan terhadap minat siswa baru, yaitu promosi. Hasil ini diperoleh dari pengujian parsial (Uji-T), besarnya pengaruh promosi terhadap minat siswa baru sebesar 51,4% sedangkan besarnya pengaruh kualitas pelayanan akademik terhadap minat siswa baru sebesar 40,2%.

4. Penelitian oleh Venera Mihaela Cojocariu, Iulia Lazara, Valentin Nedeff, Gabriel Lazar dengan judul *“SWOT analysis of e-learning educational services from the perspective of their beneficiaries”* Tujuan analisis ini adalah untuk mengidentifikasi, berdasarkan analisis literatur terkini, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman khusus terhadap layanan pendidikan e-learning. Tujuannya adalah: 1. mengidentifikasi, menyusun dan membuat prioritas dalam sebuah “cermin” sistem kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman masing-masing; 2. membandingkan hasil untuk menentukannya aspek-aspek yang memiliki dampak representatif dalam pengembangan proyek di masa depan. Hasil akhirnya berupa Sintesis analisis menunjukkan 5 kelemahan 1. ketidaksesuaian antara desain teknologi tentang pelayanan dan komponen psikologis proses pembelajaran; 2. fleksibilitas relatif dan rapuh dan tinggi tingkat otonomi belajar; 3. sifat penyesuaian pembelajaran yang terbatas, tidak memadai atau tidak dapat dicapai; 4. Sebuah kemungkinan kemandirian dalam pembelajaran yang disebabkan oleh beragamnya metodologi, alat, proses; 5. jenis tertentu pengurangan hubungan antara peserta didik, serta antara mereka dan guru, dan 6 ancaman 1. melebihi-lebihkan peran dan dampak positif teknologi; 2. dampak kontradiktif yang dihasilkan oleh transformasi kontemporer pendidikan pada penerima; 3. kurangnya motivasi untuk terlibat dalam e-learning dan dukungannya; 4. angka putus sekolah yang tinggi siswa; 5. kategori pengeluaran yang luas, seperti pengeluaran untuk perancangan, pemeliharaan dan pelatihan manusia sumber daya; 6. belum adanya landasan normatif dan legislatif terhadap e-learning dan sumber belajar digital

mengintegrasikan dan menggunakan layanan pendidikan e-learning di pendidikan tinggi. Kelemahan dan ancaman tersebut sebagai dasar refleksi dan pelaporan bagi manajemen strategis universitas terhadap masalah e-learning Pendidikan layanan dalam perspektif optimalisasinya.

5. Penelitian oleh Francisco J. García-Peñalvo, Ángel Hernández-García, Miguel Á. Conde, Ángel Fidalgo-Blanco, María L. Sein-Echaluce, Marc Alier, Faraón Llorens-Largo, Santiago Iglesias-Pradas dengan judul “*Learning services-based technological ecosystems*”. Berdasarkan refleksi para penulis mengenai keadaan saat ini dari penerapan teknologi dalam pendidikan dan pembelajaran, usulan ekosistem pembelajaran teknologi muncul. Para penulis berangkat dari premis bahwa teknologi terbaik saat ini kurang dimanfaatkan dalam kegiatan belajar mengajar sehari-hari, dan dalam beberapa kasus malah disalahgunakan. Akibatnya, potensi tinggi dari teknologi ini sering kali tidak dimanfaatkan sepenuhnya dan gagal memberikan solusi yang dibutuhkan oleh masyarakat digital yang berusaha menjadi masyarakat berbasis pengetahuan. Relatif sedikit inovasi teknologi yang mencapai tingkat kedewasaan yang memadai untuk dianggap mapan, sementara sisanya hilang sebelum waktunya. Beberapa teknologi muncul dengan daya tarik sementara yang tidak sistematis dan tidak memiliki rencana relevansi yang lebih luas, yang sering kali cepat ditinggalkan karena gagal memenuhi harapan. Menurut penulis, momen hilangnya daya tarik ini mungkin adalah waktu yang ideal untuk mempertimbangkan kembali teknologi tersebut untuk mencapai tingkat kematangan yang cukup sehingga penggunaannya efektif dan dapat mendorong inovasi yang bernilai tambah dalam proses pendidikan. Learning Management System (LMS) adalah contoh yang sempurna dalam konteks ini: meskipun LMS sudah mapan dengan penetrasi tinggi di pendidikan tinggi dan organisasi pelatihan, ia telah kehilangan daya tarik di kalangan peneliti dan praktisi karena keterbatasannya yang dikenal luas. Sementara teknologi baru seperti MOOCs, gamifikasi, dan pembelajaran analitik belum mencapai tujuan besar dalam mengubah proses dan metode pembelajaran secara mandiri.
6. Penelitian oleh Lara Tastilia, Dyah Ayu Megawaty, Dyah Ayu Megawaty, Ari Sulistiyawati, Ari Sulistiyawati dengan judul “Sistem Informasi Administrasi

Akademik Untuk Meningkatkan Pelayanan Terhadap Siswa (Study Kasus: Sma Pgri Katibung)” Sma Pgri Katibung merupakan salah satu sekolah menengah atasa yang terletak di Lampung Selatan, salah satu administrasi akademik yang ada di sekolah yaitu pengelolaan data Rencana Anggaran Sekolah (RKAS) sudah dikelola menggunakan aplikasi ms excel, walaupun pengelolaan data sudah cukup baik tetapi masih terdapat kendala yaitu penumpukan file sehingga lama dalam proses pencarian, dan tidak dapat dicetak secara periode. Begitupun pada pembayaran administrasi yang ada pada SMA PGRI Katibung yaitu uang pendaftaran siswa, dan SPP. Proses pembayaran administrasi masih dilakukan secara manual dan belum memiliki suatu sistem informasi berbasis Teknologi yang mengelola serta menangani data administrasi pembayaran SPP, sehingga menyebabkan kurang cepatnya pelayanan terhadap siswa dan keamanan data yang tidak bisa dijaga dan menimbulkan kehilangan data serta kesalahan pada proses pembuatan laporan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah extreme programming dan akan diimplementasikan menggunakan PHP dan MySQL. Sistem ini akan diuji menggunakan metode Black Box. Hasil penelitian ini adalah sistem informasi pembayaran administrasi sekolah pada SMA PGRI Katibung berbasis web untuk memberikan solusi untuk menangani masalah yang ada. Dengan adanya sistem yang dibangun diharapkan dapat meningkatkan pelayanan terhadap siswa, mempermudah pihak sekolah dalam melakukan pengolahan dan penyimpanan data RKAS sekolah dan menyediakan informasi yang lengkap mengenai informasi pembayaran administrasi siswa serta membantu sekolah dalam melakukan pelaporan pembayaran administrasi siswa secara cepat. Setelah adanya sistem pembayaran yang dirancang ini, dapat digunakan agar lebih bermanfaat untuk membantu mengurangi permasalahan yang sedang dihadapi SMA PGRI Katibung.

7. Penelitian oleh Siti Sarah, Sugiarto Sugiarto, Masduki Ahmad dengan judul *“Digital-Based Academic Management Service: A Case Study in Open University”* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis layanan pengelolaan akademik berbasis digital pada mahasiswa program studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Terbuka. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dengan metode studi kasus. Subyek penelitian ini adalah mahasiswa dan pimpinan perguruan tinggi.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dokumen, observasi, angket dan wawancara. Analisis data mengacu pada penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Pengelolaan perencanaan Universitas Terbuka dinilai sangat baik terhadap proses penyelenggaraan pendidikan yang dibutuhkan mahasiswa. 2) OU mengkoordinasikan dan menempatkan orang-orang yang tepat pada setiap bagian yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan di Universitas Terbuka agar pelayanan akademik yang diberikan kepada mahasiswa dapat maksimal dan memenuhi kebutuhan mahasiswa. 3) Pelaksanaan pengelolaan pelayanan Universitas Terbuka dilaksanakan sesuai prosedur operasional yang ditetapkan oleh Universitas Terbuka. Universitas Terbuka mengembangkan dan meningkatkan kualitas manajemen untuk memberikan pelayanan prima kepada mahasiswa. 4) Manajemen evaluasi yang sudah dimiliki Universitas Terbuka juga sudah menunjukkan proses evaluasi yang sistematis dan sesuai prosedur yang dimiliki Universitas Terbuka dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa.

8. Penelitian oleh Muhammad Ihsan Dacholfany, Triana Rosalina Noor, Eka Diana, M. Nurzen. S, Diansanto Prayoga dengan judul *“Identification of higher education administration applications efforts to improve digital-based academic services.”* Penulis meyakini kehadiran teknologi khususnya aplikasi digital tidak hanya memudahkan pekerjaan kelompok terbatas seperti dunia usaha dan perbankan serta dunia usaha lainnya, namun aplikasi digital ini juga telah memberikan kemudahan yang luar biasa pada urusan administrasi pendidikan khususnya perguruan tinggi. . Kami telah mengumpulkan bukti temuan peneliti tentang efektivitas teknologi dalam layanan administrasi di universitas. Lebih lanjut, informasi tersebut memerlukan kajian komprehensif untuk merangkum data sebagai bahan diskusi untuk mengidentifikasi bagaimana kemudahan penyediaan aplikasi berkualitas tinggi dapat ditingkatkan dengan layanan aplikasi teknologi digital. Dalam bidang ini, kami menggunakan formulir aplikasi pengkodean untuk evaluasi data secara komprehensif dan menyimpulkan bahwa temuan data signifikan dalam menjawab masalah dengan prinsip validitas tinggi. Berdasarkan hal tersebut kita dapat memahami bahwa teknologi telah merevolusi pelayanan administrasi di perguruan tinggi, antara lain dalam mengatur literasi mahasiswa baik mulai masuk studi

maupun kelulusan, juga bermanfaat dalam pelayanan akademik, keuangan, manajemen pengembangan akademik. Kami yakin data ini mampu menjawab permasalahan dan adanya temuan tersebut menjadi masukan penting bagi upaya pengembangan kajian penerapan penggunaan aplikasi untuk meningkatkan kualitas layanan high change di masa depan.

9. Penelitian oleh Putri Nabila, Taqwa, Firman Patawari, Tasdin Tahrim dengan judul *“Penerapan Manajemen Berbasis Digital Dalam Peningkatan Layanan Akademik Di SMA Negeri 2 Luwu.”* Jurnal ini membahas tentang manajemen berbasis digital dalam meningkatkan pelayanan akademik di SMA Negeri 2 Luwu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana layanan akademik di SMA Negeri 2 Luwu dan penerapan manajemen berbasis digital dalam meningkatkan layanan akademik di SMA Negeri 2 Luwu. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder, dengan teknik pengumpulan data terdiri dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan akademik di SMA Negeri 2 Luwu telah memenuhi Standar Pelayanan Minimum (SPM) penyelenggara sistem pendidikan nasional Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2003. Dalam pelaksanaannya, pelayanan akademik di SMA Negeri 2 Luwu meliputi pengelolaan fasilitas dan sarana prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar, pengelolaan kegiatan di sekolah, pengadaan dan pengurusan seluruh administrasi di SMA Negeri 2 Luwu. Mulai dari penerimaan peserta didik baru, pembagian kelas/jurusan, kurikulum pengajaran, presensi, memfasilitasi proses pembelajaran, menunjang kebutuhan guru akan kebutuhan pengajaran baik harta benda maupun informasi. Pelayanan akademik juga dilakukan terhadap alumni berupa pengurusan ijazah baik penerbitan, pengesahan, dan pelayanan lainnya. Dan penerapan manajemen berbasis digital dalam meningkatkan pelayanan akademik di SMA Negeri 2 Luwu terdiri dari: 1) Pelayanan Terpadu Satu Pintu, 2) PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), 3) Pembelajaran Daring. Dan 4) Rapor digital. Untuk mengakomodir penerapan manajemen berbasis digital dalam meningkatkan pelayanan akademik,

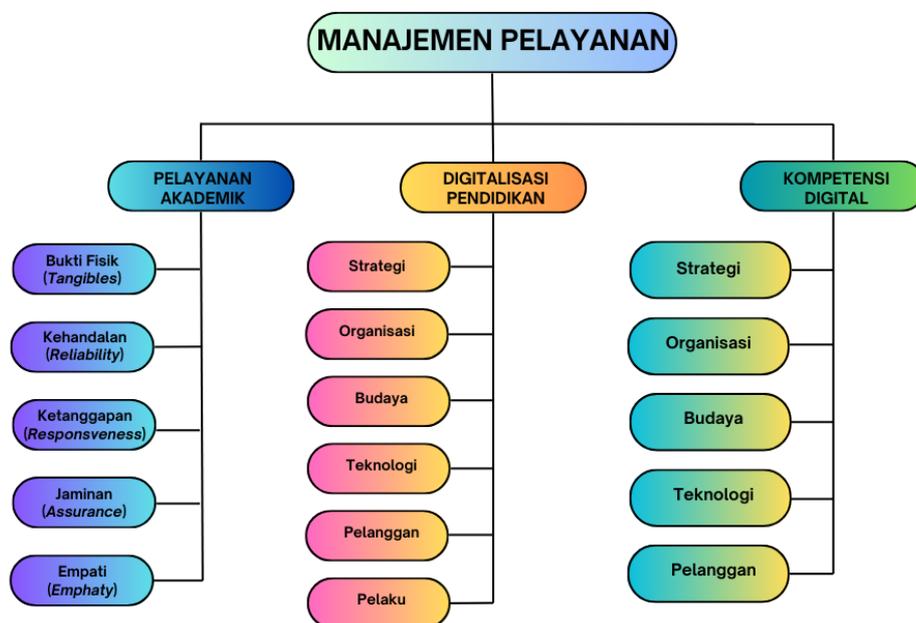
SMA Negeri 2 Luwu menyediakan fasilitas pendukung seperti komputer, wifi, memberikan izin kepada siswa untuk membawa smartphone dan laptop ke sekolah, menyediakan Digital Smart Tv, LCD Projector, dan perangkat elektronik lainnya. perangkat.

10. Penelitian oleh Danu Eko, Agustinova Danu, Supardi Supardi, Sutanto Tri Juni Putro Sutanto, Riko Septiantoko Riko dengan judul “*E-Services: Implementation of Digital-Based Public Services in The 4.0 Era.*” Globalisasi mempunyai banyak dampak penting yang berdampak pada kehidupan masyarakat. Salah satu dampaknya adalah kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang memiliki banyak manfaat menjanjikan, seperti efisiensi waktu, kecepatan penyampaian informasi, transparansi, dan keterjangkauan. Kemajuan teknologi telah merambah ke berbagai sektor, termasuk pemerintahan. Di era otonomi daerah saat ini, penting untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, yang diimbangi dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang biasa disebut dengan e-Government. Pemanfaatan teknologi dan informasi secara tidak langsung mendorong penerapan sistem pelayanan berbasis elektronik (e-Services) pada institusi pemerintahan. Perkembangan e-service merupakan sebuah inovasi media yang mendukung penyediaan layanan prima bagi masyarakat, khususnya di pedesaan. Lebih lanjut, pengembangan fitur layanan yang lebih variatif seperti penyampaian surat, layanan pengaduan, informasi desa, dan prosedur administrasi diharapkan dapat mempercepat dan memudahkan akses bagi pengguna layanan dengan lebih efisien dan transparan. Penelitian ini bertujuan untuk 1) membuat desain e-service pelayanan publik; 2) memenuhi keinginan masyarakat dalam pelayanan publik pemerintahan desa yang berdaya guna dan efektif; 3) memahami transparansi pemerintahan desa yang dapat diakses secara digital. Perkembangan layanan e-disposisi surat di Desa Sriharjo telah meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkat

Penelitian ini menekankan pada aspek-aspek dalam digitalisasi pendidikan, terutama manajemen pelayanan akademik berbasis digital di SMA. Fokusnya meliputi tahapan transformasi digital dari perspektif SDM, peran literasi digital dalam meningkatkan kompetensi digital guru, prinsip-prinsip digitalisasi

pendidikan, kerjasama lintas sektor untuk mencapai inklusi digital, risiko dan strategi dalam digitalisasi pendidikan, penggunaan metode non-standar dalam pembelajaran digital, peran kompetensi digital guru dalam hasil belajar, dan integrasi teknologi dalam kurikulum dan proses belajar-mengajar di SMA. Dalam hal ini, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menguraikan detail langkah-langkah yang diperlukan dalam transformasi digital di lingkungan SMA, menyoroti tantangan khusus yang dihadapi oleh pendidik dan peserta didik, serta menawarkan rekomendasi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui digitalisasi. Penelitian ini membedakan dirinya dari penelitian-penelitian sebelumnya dengan fokusnya yang mendalam dan komprehensif pada aspek-aspek digitalisasi pendidikan yang berbeda, khususnya dalam konteks pelayanan akademik di SMA.

C. Peta Konsep



Gambar 2.6. Peta Konsep