

PERAN GURU SEBAGAI STREET-LEVEL BUREAUCRAT DALAM MENDUKUNG KEBIJAKAN PENDIDIKAN BERBASIS DIGITAL DI SMA NEGERI 5 KUPANG

¹Oktavianus Nuwa, ²Mariayani Rene

^{1,2}Universitas Nusa Cendana

^{1,2}mariayanirene@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify and explain how teachers, as street-level bureaucrats, carry out their roles in supporting the implementation of digital-based learning programs at SMA Negeri 5 Kupang. This research was conducted using a descriptive-qualitative approach. Data collection was conducted through in-depth interviews, a literature study, and field observation. The results showed that teachers of SMA Negeri 5 Kupang, as street level bureaucrats, carry out five roles to support the implementation of digital-based learning programs, namely: (1) mentors, as alternative providers in solving problems related to the use of digital media, as curriculum providers, and as innovators; (2) mentors, as teachers in the operation of hardware, software, and applications applied in digital-based learning, and as advisors; (3) motivators, motivating students to think critically in the use of digital media, appreciating, and improving students' skills; (4) facilitator, providing access to the use of digital technology, providing project- or task-based learning, facilitating online discussion, and building communication with parents; (5) demonstrator, showing students how to use digital media effectively and efficiently, providing examples, and demonstrating how to solve technical problems; and (6) evaluator, assessing students' progress in the application of digital technology and assessing the safety of the application of digital technology. The results also show that in carrying out this role, SMA Negeri 5 Kupang teachers are still faced with several obstacles, such as limited resources, financial constraints, limited knowledge and skills, the digital divide, a lack of awareness related to digital ethics, a lack of student involvement and motivation, limited subjectivity, observation difficulties, and the complexity of digital security.

Keywords; The Role of the Teacher, Street Level Bureaucrat, Digital Education

A. PENDAHULUAN

Berkembangnya teknologi informasi memberikan dampak perubahan pada berbagai aspek kehidupan, salah satunya pada sistem pendidikan (Zhao et al., 2020), selain pertumbuhan teknologi informasi, pandemic covid 19 juga menjadi salah satu faktor mempercepat evolusi sistem pendidikan menuju sistem yang berbasis digital (Hikmawati et al., 2021) ; (Singh, 2022). Implementasi kebijakan pendidikan berbasis digital adalah suatu bentuk pengaplikasian media teknologi dalam sistem pendidikan

pada seluruh aspek pendidikan baik dalam sistem pengajaran, penilaian, manajemen sekolah, maupun pengembangan profesionalisme guru dalam upaya menguatkan mutu pendidikan (Johler et al., 2022) ;(Andita & Rafaela, 2023) Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan berbasis digital merupakan strategi yang digunakan oleh manajemen suatu sekolah untuk menciptakan peserta didik yang terampil dan inovatif karena dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan siswa di era digital Dede & Richards (2012), mengembangkan pemikiran logis dan ketrampilan komunikasi (Machekhina, 2017).

Penyelenggaraan pendidikan berbasis digital bukanlah sesuatu yang mudah, beberapa masalah ditemukan seperti aksesibilitas teknologi, keamanan data (Andita & Rafaela, 2023), dan perubahan karakter siswa (Triyanto, 2020). Salah satu pihak yang memainkan peran penting dalam memastikan pendidikan berbasis digital dapat dilaksanakan dengan baik dan memberikan dampak positif sesuai tujuannya adalah guru. Guru menjadi pihak yang secara langsung berhadapan dengan peserta didik sehingga berperan penting untuk memastikan peserta didik memiliki kualitas baik akademis, keahlian, kematangan emosional, moral dan spiritual (Ardianingsih et al., 2017). Sebagai *street-level bureaucrat* guru menanggapi hal tersebut secara positif karena model pembelajaran digital dapat membantu meningkatkan keterlibatan siswa, aksesibilitas, dan fleksibilitas akses ke kurikulum. Selain itu, model pembelajaran berbasis digital juga memberikan kesempatan bagi guru untuk menggunakan berbagai sumber daya dan model pembelajaran yang lebih beragam. Sistem pendidikan saat ini digerakan oleh teknologi dan menuntut agar dapat beradaptasi terhadap dunia VUCA (volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas) sebagai respon terhadap tantangan pendidikan global (Yacob et al., 2023).

Street level bureaucrat merupakan aktor penting dalam implementasi kebijakan, mereka adalah pemangku kepentingan dalam implementasi kebijakan dan merupakan variabel penting bagi keberhasilan kebijakan (Lipsky, 1980). Peran utamanya adalah dalam melaksanakan kebijakan sehari-hari. Mereka merupakan perangkat dari suatu birokrasi yang sering kali memengaruhi opini dan pemahaman publik tentang kebijakan yang diterapkan, yang hal tersebut akan didasarkan pada keputusan dan interpretasi para birokrat (Madani et al., 2021). Sebagai *street-level bureaucracy* guru akan memainkan peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Guru berinteraksi langsung dengan siswa di dalam kelas. Mereka

bertanggung jawab untuk menyediakan kurikulum, mengkomunikasikan instruksi, memberikan saran atau umpan balik, dan memfasilitasi pembelajaran siswa. Proses diskusi ini mempengaruhi pemahaman dan pembelajaran siswa. Guru memainkan peran penting dalam membantu siswa memperoleh, membimbing, dan berbagi pengetahuan (Angraini et al., n.d., 2017). (Lipsky, 2010) dalam (Barus, 2022), menjelaskan bahwa ketika proses birokrasi berlaku dalam dua domain yaitu menjalankan kebijaksanaan yang luas dalam membuat keputusan yang dengannya masyarakat berinteraksi dan perbuatan-perbuatan individunya yang menambah perilaku agensi, namun teori ini perlu memperlihatkan bahwa posisi *street-level bureaucrat* secara teratur memungkinkan para birokrat untuk membuat kebijakan sehubungan dengan hal-hal penting dari interaksi mereka dengan masyarakat.

Berbagai peran guru dalam pengelolaan kelas yang inovatif dijelaskan Minsih & D, (2018); Winarsieh & Rizqiyah, (2020), yaitu (1) guru sebagai mentor dan pembimbing; (2) guru sebagai motivator; (3) guru sebagai fasilitator; (4) guru sebagai demonstrator; dan (5) guru sebagai evaluator. Dengan menjalankan peran-perannya ini guru sebagai *street-level bureaucrat* diharapkan dapat menjadi pihak yang menjadi faktor pendukung keberhasilan penyelenggaraan sistem pembelajaran berbasis digital. (Winarsieh & Rizqiyah, 2020), menunjukkan bahwa peran guru cukup maksimal dalam inovasi pembelajaran berbasis digital yang ditunjukkan melalui peran guru sebagai pembimbing, penasehat, aktor, pendorong kreativitas, dan sebagai evaluator. (Daga, 2022) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa guru memiliki peran strategis baik dalam implementasi maupun keberhasilan kebijakan merdeka belajar yang berperan dalam bentuk pengelola kelas, fasilitator, motivator, demonstrator, mediator, dan evaluator. Namun dalam prosesnya guru dalam menjalankan peran nya ini tidak selalu positif, seperti yang ditunjukkan (Claudia & Damsar, 2022) bahwa peran guru belum maksimal dalam menerapkan implementasi kebijakan pendidikan berbasis digital yang disebabkan oleh keterbatasan dalam penguasaan teknologi.

SMA Negeri 5 Kupang merupakan salah satu sekolah di kota Kupang yang telah menerapkan pembelajaran berbasis digital dalam sistem belajar mengajarnya. Dalam menerapkan pembelajaran berbasis digital SMA Negeri 5 sudah menyiapkan fasilitas seperti ruang multimedia, yang menyediakan komputer untuk membantu proses belajar siswa khususnya dalam proses pembelajaran berbasis digital, akan

tetapi jumlah komputer yang tersedia belumlah memenuhi kebutuhan siswa, dimana SMA Negeri 5 Kupang memiliki 1382 siswa, yang terdiri atas 39 rombongan belajar, namun jumlah computer yang tersedia masih sangat kurang. Solusi atas kurangnya computer, SMA Negeri 5 mengizinkan siswanya untuk menggunakan handphone berbasis android untuk mendukung proses pembelajaran berbasis digital di sekolah, akan tetapi tidak semua siswa memiliki handphone sesuai standar karena keterbatasan ekonomi. Selain dihadapkan pada permasalahan sarana prasarana pendukung, penyelenggaraan pendidikan berbasis digital di sekolah ini juga dihadapkan pada kemampuan siswa dalam menyerap atau mengikuti pembelajaran melalui media digital, karakter siswa yang cenderung belum siap.

Adanya berbagai kendala dalam penyelenggaraan system pembelajaran berbasis digital di SMA Negeri 5 kupang menunjukkan pentingnya guru sebagai *street-level bureaucrat* untuk menjalankan perannya sehingga dapat menjadi unsur pendukung dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis digital pada sekolah ini. Merujuk pada uraian permasalahan, maka artikel ini akan mengkaji bagaimana peran guru sebagai *street-level bureaucrat* dalam mendukung penyelenggaraan system pembelajaran berbasis digital, dengan secara khusus melihat pada peran guru sebagai peran guru sebagai : (1) mentor dan pembimbing; (2) motivator; (3) fasilitator; (4) demonstrator; dan (5) evaluator

B. METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hal ini dikarenakan pendekatan ini dapat digunakan untuk menganalisis secara mendalam sebuah fenomena (Creswell, 1998) dalam (Murdiyanto, 2020). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara mendalam, studi kepustakaan, dan observasi lapangan (Saleh et al., n.d.,2017). Adapun fokus penelitian ini yaitu menjelaskan dan mengidentifikasi peran guru sebagai *street-level bureaucrat* yang mengacu pada peran guru yang disampikan oleh Minsih & D, (2018); Winarsieh & Rizqiyah, (2020) yang meliputi : (1) peran guru sebagai mentor dan pembimbing; (2) motivator; (3) fasilitator; (4) demonstrator; dan (5) evaluator dalam implementasi kebijakan pendidikan berbasis digital di SMA Negeri 5 Kupang.

Informan dalam penelitian ini adalah beberapa guru di SMA Negeri 5 Kupang yang terlibat langsung dalam pembelajaran berbasis digital. Adapun Informan dalam

penelitian ini ditentukan dengan teknik *sampling purposive* yaitu teknik penarikan sampel yang dilakukan berdasarkan karakteristik yang ditentukan terhadap elemen populasi sasaran yang disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Sugiyono, 2014) dalam (Saleh et al., n.d.,2017). Adapun teknik pengolahan data adalah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif yang melalui tiga tahap, yakni : reduksi data yang merupakan proses mengorganisir, mengurangi, dan memilih data yang relevan dan penting dalam penelitian; penyajian data yang merupakan uraian singkat dengan teks yang bersifat naratif untuk menonjolkan penemuan kreatif yang timbul dalam data; penarikan kesimpulan yang merupakan proses menginterpretasikan data yang telah diolah dan disajikan, untuk membuat rumusan atau generalisasi yang menurut temuan yang telah ditemukan dalam penelitian (Miles & Huberman, 2014) dalam (Saleh et al., n.d.,2017).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan pembelajaran berbasis digital mencakup penggunaan teknologi digital seperti perangkat keras dan perangkat lunak, internet, media sosial, aplikasi, dan platform pembelajaran daring untuk mendukung penyampaian materi dan meningkatkan kemampuan siswa untuk belajar kapan saja, di mana saja, sesuai dengan apa yang diamanatkan dalam program mereka belajar. Bagi sekolah penyelenggaraan pembelajaran berbasis digital dengan tujuan mencetak lulusan yang terampil dan inovatif, selain itu dengan penerapan pendidikan berbasis digital diharapkan dapat meningkatkan kualitas sekolah. Sementara bagi guru pembelajaran berbasis digital dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi pengajaran, menyediakan akses ke sumber daya pembelajaran yang lebih banyak, meningkatkan kemampuan guru untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan siswa, serta memperkaya pengalaman belajar siswa (Higgins et al., 2012).

SMA Negeri 5 Kupang sebagai salah satu sekolah terakreditasi A di Kota Kupang, menyelenggarakan pembelajaran berbasis digital juga dengan tujuan meningkatkan kualitas sekolah, meningkatkan kualitas lulusan dengan ketrampilan teknologi informasi dan juga mendorong daya kreativitas dan inovasi lulusannya. Dalam pelaksanaannya banyak faktor yang menjadi kendala penyelenggaraan pembelajaran berbasis digital seperti ketersediaan perangkat keras dan perangkat lunak yang memadai, akses yang cepat dan stabil ke media online, dan sistem teknologi,

termasuk keterampilan guru yang memadai dalam penggunaan teknologi (Rey et al., 2022). Berbagai kendala ini juga terjadi di SMA Negeri 5 Kupang dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis digital. Oleh karena itu guru sebagai *street-level bureaucrat* diharapkan dapat berperan aktif untuk mengisi dan mengatasi berbagai kendala ini. Berbagai peran guru SMA Negeri 5 Kupang sebagai : (1) mentor dan pembimbing; (2) motivator; (3) fasilitator; (4) demonstrator; dan (5) evaluator dijelaskan sebagai berikut:

Guru sebagai Mentor dan Pembimbing

Peran guru sebagai mentor adalah mengarahkan siswa untuk belajar dari pengalaman mereka sendiri dan membantu mereka mengembangkan keterampilan untuk merefleksikan tindakan dan berbuat baik di masa depan. Selain itu, pentingnya komunikasi pribadi antara guru dan siswa. Guru sepatutnya sanggup mengembangkan hubungan yang baik dengan siswa dan membantu mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang akan membantu mereka memecahkan masalah di masa depan (Schon, 1987); (Meri, 2022). Sebagai agen pemerintah, guru menjalankan perannya sebagai birokrasi terdepan, *street-level* yang langsung berhadapan langsung dengan siswa dan orang tua siswa sebagai objek dari dari berbagai kebijakan ataupun program pemerintah, salah satu nya penyelenggaraan pendidikan berbasis digital. Sebagai birokrat pelaksana kebijakan guru juga dituntut untuk mampu menerjemahkan kebijakan kedalam bentuk kegiatan nyata yang mudah untuk dipahami dan dilaksanakan oleh siswa dan orang tua.

Sebagai mentor dalam penyelenggaraan pembelajaran berbasis digital, guru-guru SMA Negeri 5 Kupang berperan *pertama* memberikan instruksi kepada siswa terkait penggunaan perangkat lunak atau aplikasi tertentu melalui pelatihan langsung, menyediakan platform *learning management system* (LMS), menyediakan modul pembelajaran interaktif sehingga siswa dapat mengakses kapan saja dan di mana saja, membuat proyek berbasis digital (video pendek, slide), dan merancang kelompok kerja yang saling bertukar pengetahuan dan keterampilan teknologi. *Kedua*, merancang dan menerapkan alternatif pemecahan masalah dalam penggunaan media digital dengan membuat pengaturan batasan waktu dalam penggunaan teknologi digital agar tidak terjadi ketergantungan dan penyalahgunaan, memberikan edukasi terhadap siswa dan orang tua tentang penggunaan media digital yang etis dan bertanggung jawab, pemakaian filter konten pengendalian orang tua untuk

membatasi akses konten yang tidak relevan atau berdampak buruk bagi siswa, memantau aktivitas digital siswa baik melalui pengawasan langsung maupun dengan berkomunikasi secara luas terkait pengalaman online mereka, memadukan media digital dan diskusi kelas serta proyek kolaboratif untuk memaksimalkan kegiatan pembelajaran, membangun kesadaran siswa terkait dampak media digital dengan kesehatan mental dan kebaikan mereka, mendorong siswa untuk memakai teknologi digital sebagai alat kolaboratif dan kreatif yang melibatkan proyek digital kolaboratif dan pembuatan konten digital;

Ketiga, menyediakan kurikulum yang sesuai dengan penerapan pembelajaran berbasis digital berupa literasi digital dalam memahami perangkat keras maupun perangkat lunak, berfokus pada pengembangan keterampilan praktis dalam pemakaian media digital (presentasi, penggunaan aplikasi, dan penggunaan alat digital lainnya), komunikasi digital (pemakaian email, pesan teks, media sosial, dan platform kolaboratif online), menjadikan teknologi digital sebagai alat untuk menggagaskan ide dan kreativitas siswa (etika komunikasi online, mengatur privasi, dan pengertian terkait bagaimana berkomunikasi secara efektif dalam ruang digital), mengedukasi siswa untuk menjadikan media digital sebagai alat menggagaskan ide dan kreativitas digital (gambar, audio, video, dan presentasi multimedia, serta pengertian terkait hak cipta dan lisensi pada konteks digital), memadukan komponen-komponen pembelajaran kolaboratif (tugas kolaboratif online, diskusi dan forum online, serta kerja kelompok menggunakan alat kolaboratif seperti *google docs* atau platform pembelajaran online), memberikan pemahaman tentang keamanan digital (ancaman siber, perlindungan privasi, kata sandi yang kuat, perlindungan terhadap *malware*, dan kesadaran mengenai praktik penipuan online);

Keempat, sebagai mentor guru SMA Negeri 5 Kupang mendorong keterampilan pembelajaran yang inovatif dalam pemanfaatan teknologi digital melalui model pembelajaran berbasis proyek (eksplorasi, kolaborasi, dan berkreasi), pembelajaran berbasis masalah untuk mengeksplorasi masalah dunia nyata menggunakan sumber daya digital untuk menganalisis dan menemukan solusi, pembelajaran jarak jauh yang melibatkan pemakaian platform pembelajaran online (zoom meeting, google meet, dan timelink), dan pembelajaran berbasis permainan (game kuis online), pembelajaran mandiri dan otonom untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan digital.

Sementara guru di SMA Negeri 5 Kupang, menerangkan bahwa mereka juga menjalankan peran sebagai pembimbing adalah dalam mendukung penyelenggaraan pembelajaran digital. Peran ini dilakukan melalui: *pertama* pelatihan awal, guru mengajar dan memberi bimbingan kepada siswanya dalam pengoperasian perangkat-perangkat keras (komputer, tablet, smartpone, dan perangkat keras lainnya), menjelaskan fungsi serta komponen perangkat keras, mengajarkan terkait cara menghidupkan dan mematikan perangkat, pengoperasian mouse, penggunaan keyboard, menghubungkan perangkat dengan jaringan internet. *Kedua* mengajarkan siswanya dalam pengoperasian perangkat lunak dan aplikasi-aplikasi yang diterapkan dalam pembelajaran berbasis digital (platform zoom, google meet, Learning Management System (LMS), video pembelajaran, dan media online lainnya) dalam bentuk demonstrasi langsung tentang langkah-langkah konkret mengenai cara (mengakses, menjelajahi, dan memakai fitur-fitur utama perangkat lunak), panduan tertulis atau video, dan aktivitas praktik.

Ketiga, menasehati siswa tentang upaya merintis penggunaan teknologi digital melalui diskusi dan demonstrasi, peran model (waktu penggunaan perangkat, pemantauan privasi online, pengelolaan etika), pendidikan dan pelatihan keamanan (keamanan online, pengelolaan privasi, analisis konten). *Keempat*, menjalin komunikasi personal dengan siswa dalam upaya menjembatani penerapan pembelajaran berbasis digital dalam bentuk komunikasi secara terbuka (platform pesan instan dan diskusi), mendengarkan dengan empati mengenai pengalaman dan tantangan selama proses pembelajaran berbasis digital, menunjukkan fleksibilitas dalam menyeragamkan pembelajaran berbasis digital dengan kebutuhan siswa. Kelima, menetapkan tujuan pembelajaran berbasis digital, membuat model pembelajaran yang melibatkan orang tua terkait pelaksanaan pembelajaran berbasis digital, dan menentukan mekanisme pemantauan dan pengawasan terhadap pembelajaran berbasis digital.

Berbagai peran yang dijalankan oleh guru SMA Negeri 5 Kupang dalam penyelenggaraan pembelajaran berbasis digital telah relevan dengan apa yang diamanatkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2015 pasal 6 ayat (2) poin (a) yang menerangkan bahwa guru wajib membimbing peserta didik SMP/MTs, SMA/MA, SMK/MAK, atau yang sederajat untuk mencari, mengolah, menyimpan, menyajikan, menyebarkan data dan informasi dalam

berbagai cara untuk mendukung kelancaran proses pembelajaran; serta poin (b) yang menjelaskan bahwa guru wajib membimbing peserta didik SMP/MTs, SMA/MA, SMK/MAK, atau yang sederajat untuk pengembangan diri peserta didik yang sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, minat, dan kepribadian peserta didik di sekolah/madrasah dengan memanfaatkan TIK sebagai sarana untuk mengeksplorasi sumber belajar. Hal ini menunjukkan bahwa sebagai *street-level bureaucrat*, guru SMA Negeri 5 Kupang telah berusaha melakukan perannya sebaik mungkin walaupun berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa dalam menjalankan perannya sebagai mentor guru SMA Negeri 5 Kupang juga dihadapkan pada beberapa kendala seperti : terdapat sejumlah siswa yang tidak memiliki handphone karena mengalami keterbatasan finansial, adanya kesenjangan pengetahuan dan keterampilan awal yang terbatas yang dimiliki oleh siswa, kurangnya kesadaran dan minat yang dimiliki oleh siswa, adanya ketakutan dan kekhawatiran yang dialami oleh siswa terkait privasi dan keamanan digital dan merasa tidak nyaman dengan teknologi baru, kurangnya sumber daya (perangkat keras, perangkat lunak, dan akses internet), kurangnya keahlian dan keterampilan guru untuk mengajar dengan memakai teknologi digital, adanya kesenjangan digital dimana ada sejumlah siswa yang tidak memiliki akses ke perangkat komputer atau internet di rumah, dan juga guru yang mengalami kesulitan dalam pengembangan metode penilaian yang efektif dalam konteks pembelajaran berbasis digital.

Sebagai *street-level bureaucrat* guru SMA Negeri 5 Kupang didorong untuk mampu menyesuaikan dan membuat keputusan dan prosedur yang harus diikuti oleh siswa sebagai pengguna layanan pendidikan, berbagai upaya yang dilakukan oleh guru SMA Negeri 5 Kupang dalam menjankan perannya sebagai mentor dan pembimbing dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis digital menunjukkan kemauan mereka yang kuat untuk melaksanakan program pemerintah, dan hal ini tentu saja menjadi sesuatu yang penting.

Guru sebagai Motivator

Peran guru sebagai motivator sangat penting untuk mendukung motivasi siswa dan pengembangan aktivitas belajar siswa. Guru mesti cakap memberikan stimulasi, semangat dan motivasi untuk mengembangkan kemampuan siswa serta mendorong swadaya dan kreativitas untuk menunjang pendidikan, sehingga adanya dinamika dalam pelaksanaan belajar (Sardiman, 2011); (Sundari, 2017). Dalam

penyelenggaraan pembelajaran berbasis digital, guru SMA Negeri 5 Kupang diharapkan dapat menjadi motivator bagi siswa. Hasil penelitian menunjukkan sebagai motivator guru SMA Negeri 5 berperan untuk; *Pertama*, mendorong siswanya untuk berpikir kritis dalam penggunaan media teknologi berbasis digital dengan mengajari mereka untuk menyaring setiap informasi yang mereka temui di media digital, mempelajari analisis konten media digital dengan lebih mendalam. *Kedua* mengapresiasi setiap kemajuan siswa dalam pemakaian media teknologi digital dalam bentuk penghargaan individu atau kelompok, pujian secara pribadi atau di depan kelas.

Ketiga, memperdalam pemahaman siswa dalam penguasaan teknologi digital melalui proyek kolaboratif dalam membuat tugas dan konten digital berkaitan dengan bidang studi yang sedang dipelajari, pemecahan masalah yang mendorong mereka untuk menemukan alternatif secara mandiri maupun berkelompok, membuat kompetisi dan lomba bidang studi yang melibatkan media teknologi digital, menyediakan sumber daya belajar online (kursus daring, video tutorial, blog, maupun forum diskusi kelompok secara daring). *Keempat*, membantu meningkatkan keterampilan siswanya dalam pengaplikasian teknologi berbasis digital dalam bentuk pelatihan dan workshop (pelatihan pengoperasian perangkat lunak atau aplikasi), pemakaian alat dan sumber daya digital (membuat *power point* dan presentasi), melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan klub (klub desain grafis).

Pelaksanaan peran guru sebagai motivator oleh guru SMA Negeri 5 Kupang dalam pembelajaran berbasis digital menunjukan bahwa mereka memiliki motivasi yang kuat dalam mendukung upaya penerapan kebijakan pendidikan berbasis digital di SMA Negeri 5 Kupang. Hal ini juga mengacu pada teori determinasi diri (*Self-Determination Theory*) yang dikemukakan oleh (Deci & Ryan, 1985) dalam (Juariyah & Satriya Adi, n.d., 2017), bahwa teori determinasi diri yang merupakan teori pemberdayaan manusia yang berkaitan dengan perkembangan dan fungsi perilaku sosial. Selanjutnya hasil penelitian juga menunjukkan dalam menjalankan peran guru sebagai motivator terdapat beberapa kendala seperti; kesulitan dalam memberikan umpan balik yang relevan terhadap kemajuan siswa dalam pembelajaran digital, kurangnya waktu yang disediakan untuk melakukan pelatihan dan workshop, kurangnya minat siswa dalam melaksanakan pelatihan dan workshop, dan perbedaan keterampilan yang dimiliki siswa yang cukup menyulitkan guru untuk menyediakan

materi yang tepat terhadap siswa. Berbagai kendala yang dihadapi guru SMA Negeri 5 Kupang dalam menjalankan peran nya memang menjadi tantangan bagi *street-level bureaucrat* ketika dihadapkan pada berbagai faktor kontekstual, sehingga memaksa mereka untuk memiliki pengetahuan dan membentuk sikap dalam pemberian layanan (May & Winter, 2009), selain itu sebagai *street-level bureaucrat*, guru memainkan peran penting dalam mendukung keberhasilan pengimplementasian kebijakan atau pelaksanaan program kerja pemerintah.

Guru sebagai Fasilitator

Para *street-level bureaucrat*, seperti guru memainkan peranan penting dalam membentuk bagaimana memfasilitasi masyarakat, khususnya masyarakat lokal dalam memahami perubahan kebijakan yang berdampak pada perubahan individu (Zarychta et al., 2020), dalam hal ini apabila kita berbicara tentang perubahan sistem pembelajaran ke sistem pembelajaran berbasis digital maka siswa dan orang tua siswa sebagai komponen masyarakat yang akan mengalami dampaknya, maka guru sebagai *street-level bureaucrat* berperan penting untuk menjadi fasilitator perubahan kebijakan ini. (Dickinson, 2004) seperti yang dikutip Naibaho & Tarutung, (2018) menjelaskan sebagai fasilitator guru yang profesional semestinya menyediakan beberapa hal seperti; ; (a) guru profesional memberikan bimbingan dan dukungan dalam pengembangan prinsip-prinsip, pengembangan manusia seutuhnya; (b) bersikap adil dalam menggunakan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan siswa; (c) guru mengadakan komunikasi terutama dalam memahami masalah peserta didik; (d) guru menciptakan suasana kehidupan sekolah dan memelihara hubungan baik dengan orang tua murid untuk kepentingan peserta didik; (e) memelihara hubungan baik dengan masyarakat sekitar sekolahnya maupun masyarakat yang lebih luas; (f) secara mandiri atau bersinergi mengembangkan dan meningkatkan kualitas profesinya; (g) membangun dan menjaga hubungan baik dengan kolega berdasarkan lingkungan kerja; (h) dukungan kolaboratif dan dukungan organisasi guru dan peserta didik; (i) melaksanakan semua ketetapan yang merupakan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pengajaran.

Hasil penelitian menunjukkan guru SMA Negeri 5 Kupang dalam menyelenggarakan pembelajaran berbasis digital berperan sebagai fasilitator; *Pertama*, memberikan kesempatan kepada siswa untuk menggunakan teknologi digital untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengetahuan

dalam bentuk akses ke perangkat dan infrastruktur (komputer, laptop, atau tablet), menyediakan sumber daya digital yang bermanfaat bagi siswa (platform pembelajaran online, perpustakaan digital, dan aplikasi digital lainnya), memberikan dukungan kepada siswa yang menghadapi kesulitan teknis saat menggunakan teknologi digital; *Kedua*, memfasilitasi pembelajaran berbasis proyek atau tugas dalam bentuk pemberian panduan yang jelas terkait tugas dan kriteria penilaian, pengadaan pelatihan keterampilan digital sebelum memberikan tugas (pemakaian perangkat lunak dan aplikasi, pengeditan foto dan video);

Ketiga, memfasilitasi siswanya untuk berkomunikasi dan diskusi secara online dalam bentuk forum diskusi online agar siswa dapat berinteraksi satu sama lain, melalui chat atau pesan instan pada platform digital agar siswa dapat berkomunikasi secara berkala, video conference melalui platform (zoom, google meet, dan timelink) untuk mengadakan sesi diskusi secara langsung;. Keempat, berkomunikasi dengan orang tua siswa apabila ada kendala dalam penggunaan media digital melalui sosialisasi di sekolah yang melibatkan orang tua siswa, telepon langsung kepada orang tua siswa untuk berkomunikasi terkait kendala yang mungkin terjadi selama penggunaan media digital; Kelima, memfasilitasi siswa dalam penggunaan teknologi digital sesuai ketentuan dan kebijakan pemerintah yang berlaku, seperti : memberikan instruksi langsung terhadap siswa terkait penggunaan media teknologi digital, menunjukkan contoh tentang penggunaan yang relevan, menyelenggarakan praktek langsung kepada siswanya, menyiapkan sumber daya pembelajaran yang sesuai terkait media teknologi digital (panduan penggunaan, video tutorial atau artikel yang memberikan penjelasan dan petunjuk dalam pengoperasian media digital), memfasilitasi kolaborasi antar siswa agar bisa saling berbagi pengetahuan dan keterampilan dalam pemakaian media teknologi digital.

Berbagai bentuk pelaksanaan peran guru sebagai fasilitator oleh guru SMA Negeri 5 Kupang menunjukkan bahwa mereka sebagai *street-level bureaucrat* benar-benar berusaha menjad agen pemerintah yang menjambatani program pemerintah kepada masyarakat, dalam hal ini berkaitan dengan penggunaan media digital dalam sistem pembelajaran. Hal ini juga mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2015 pasal 1 yang menerangkan bahwa guru TIK memiliki tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan bimbingan dan layanan/fasilitasi TIK terhadap peserta didik, guru, dan tenaga kependidikan.

Kendati demikian, hasil penelitian juga menemukan dalam upaya melaksanakan peran guru sebagai fasilitator, guru SMA Negeri 5 Kupang menghadapi beberapa kendala yaitu : beberapa siswa mengalami keterbatasan akses internet yang kurang stabil selama berada di rumah, kurangnya pengetahuan dan keterampilan teknologi yang dialami oleh siswa, kesulitan kolaborasi antar siswa, siswa mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan format online (merasa tidak nyaman atau canggung untuk berinteraksi dengan layar handphone), kesulitan menjelaskan kendala teknis kepada orang tua (masalah aplikasi atau perangkat), orang tua merasa kekhawatiran terkait penggunaan media digital oleh anak-anak mereka, ada sejumlah siswa yang menggunakan handphone tidak sesuai dengan ketentuan atau aturan sekolah (digunakan untuk bermain game online saat berada di sekolah).

Guru sebagai Demonstrator

Peran guru sebagai demonstrator adalah mengajarkan siswa bagaimana menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari ke dalam situasi nyata. Dengan demikian, siswa akan lebih mudah memahami dan mengerti materi yang diajarkan (Dewey, 1938); (Mariyani & Rezanita, 2021). Dalam menyokong upaya pembelajaran berbasis digital, guru sebagai *Street-level bureaucrat* memiliki peran yang penting sebagai demonstrator dalam mengaplikasikan penggunaan teknologi berbasis digital kepada siswanya

Hasil wawancara dengan beberapa guru mata pelajaran di SMA Negeri 5 Kupang, menjelaskan sebelum mereka mendemonstrasikan kepada siswa terkait penggunaan media digital secara tepat, terlebih dahulu mereka menyelenggarakan pelatihan dan lokakarya dua kali setahun tentang perangkat keras (komputer, laptop, tablet atau smartphone) dan perangkat lunak (sistem operasi, aplikasi produktivitas, dan inovasi program kreatif), pemahaman mendalam tentang fungsionalitas dan fitur perangkat serta pengaturan dasar, mengadakan pelatihan literasi digital (keamanan dalam melindungi privasi dan pengelolaan informasi terkait berita palsu atau hoaks), pelatihan terkait cara mencari informasi yang efektif dari internet, pelatihan terkait penggunaan aplikasi yang efektif (presentasi dan manajemen tugas), pelatihan tentang keamanan dan integrasi media sosial, pelatihan tentang keterampilan multimedia (membuat konten foto, video, maupun desain grafis), pelatihan tentang proyek digital (presentasi multimedia, video pembelajaran, dan situs web). Pelatihan

tersebut bertujuan untuk menguatkan kompetensi dan keterampilan guru sebelum diaplikasikan kepada siswa.

Sebagai demonstrator guru SMA Negeri 5 Kupang menjalankan perannya sebagai berikut; Pertama, mengajarkan siswa cara menggunakan media digital untuk mendemonstrasikan cara mengakses informasi secara efektif di internet, menggunakan aplikasi yang tepat untuk mengorganisir tugas, memberikan saran atau instruksi tentang media teknologi digital, memberikan latihan dan tugas praktis dalam mendayakan siswa untuk menggunakan media digital secara efektif dan efisien. Kedua, mencontohkan penggunaan media digital ini secara langsung baik di sekolah maupun diluar sekolah dalam bentuk demonstrasi pemakaian aplikasi atau platform digital (membuat dokumen, pemakaian fitur pemformatan teks, menambahkan tabel atau penyisipan gambar), pembagian layar dengan proyektor untuk memperlihatkan petunjuk pemakaian aplikasi atau platform secara berkala, membuat video tutorial yang merekam petunjuk penggunaan media digital, melaksanakan sesi pelatihan khusus di luar jam pelajarann utama untuk membahas terkait pemakaian media digital secara langsung; Ketiga, mengajarkan siswa cara mengatasi masalah teknis atau kendala yang mungkin terjadi selama memakai media digital dalam bentuk mengatasi masalah koneksi internet lambat, menunjukan cara memeriksa sinyal Wi-Fi, mengkonfigurasi jaringan atau menyambungkan kembali perangkat, panduan singkat secara tertulis yang menjelaskan upaya mengatasi kendala teknis, menyediakan ruang diskusi untuk mengatasi kendala teknis, membuat rekam video tutorial dalam upaya mengatasi kendala teknis, melakukan sesi bimbingan individu atau kelompok terkait upaya mengatasi kendala teknis, menyediakan sumber daya dan referensi terkait upaya mengatasi kendala dalam penggunaan media digital.

Pelaksanaan peran guru sebagai demonstrator ini, merupakan salah satu faktor yang secara lansung berimplikasi pada berjalan nya program pembelajaran berbasis digital di SMA Negeri 5 Kupang. Hal ini sesuai dengan teori konstruktivisme psikologis yang dicetuskan oleh (Palincsar, 1998) & (Philips, 1997) dalam (Dadang Supardan, 2016), yang memfokuskan pada pada bagaimana orang menggunakan informasi, sumber daya, dan bantuan dari orang lain untuk mengembangkan dan meningkatkan pola pikir dan strategi pemecahan masalah mereka sendiri. Dalam menjalankan perannya sebagai demonstrator guru SMA Negeri 5 Kupang mengalami beberapa kendala seperti; siswa kurang memahami konsep terkait pemakaian media digital,

beberapa siswa ragu untuk mencoba hal baru tentang platform media digital, beberapa guru kesulitan menjelaskan penggunaan media digital karena tidak terbiasa dengan alat atau platform yang digunakan, kesulitan dalam menyesuaikan contoh secara langsung sebab siswa memiliki tingkat pemahaman yang berbeda serta kecepatan belajar yang berbeda, terbatasnya pengetahuan dan keterampilan teknis yang dimiliki oleh guru terkait pemahaman tentang pengaturan perangkat, adanya masalah teknis (perangkat keras, perangkat lunak, maupun jaringan).

Guru sebagai Evaluator

Peran guru sebagai evaluator adalah mengevaluasi dan melihat kemajuan dalam pembelajaran siswa. Guru memiliki keleluasaan penuh untuk mengevaluasi siswa, tetapi penilaian yang konsisten harus transparan. Evaluasi oleh guru harus dilakukan sesuai dengan spesifikasi dan prosedur yang telah direncanakan sebelum pembelajaran dimulai (Sardiman, 2011) dalam (Sundari et al., 2017). Guru sebagai *street-level bureaucrat* memiliki peran yang penting untuk menilai sejauh mana program dapat diterima siswa dan orang tua siswa. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh (Tummers & Bekkers, 2014) bahwa Para birokrat di tingkat bawah, dalam hal ini guru yang mengimplementasikan kebijakan publik memiliki tingkat otonomi tertentu - atau diskresi - dalam pekerjaan mereka.

Sebagai evaluator dalam menilai efektivitas pengaplikasian teknologi digital dalam pembelajaran guru SMA Negeri 5 Kupang, dilakukan melalui; Pertama, menilai kecakapan siswa dalam pengaplikasian teknologi digital dalam bentuk penilaian hasil akhir proyek, penilaian portofolio sebagai bahan untuk mengukur kecakapan siswa dalam penggunaan media digital, mengumpulkan contoh-contoh pekerjaan yang melibatkan media digital (video pembelajaran dan presentasi multimedia), menilai kinerja yang melibatkan teknologi digital (membuat presentasi, video, mengelola platform pembelajaran), menguji pemahaman siswa dengan ujian atau tes online terkait konsep penerapan media digital; Kedua, evaluasi juga dilakukan melalui umpan balik dari siswa atau melalui pengamatan langsung guru terhadap interaksi siswa yang bertujuan untuk menilai efektivitas kecakapan siswa dalam memahami materi pelajaran berbasis digital yang dilakukan dalam bentuk melaksanakan diskusi atau wawancara individu atau kelompok untuk memperoleh pandangan dan respon siswa secara langsung, mengarahkan siswa untuk membuat portofolio digital yang memuat contoh-contoh pekerjaan mereka yang memakai teknologi digital, memberikan

penilaian sejawat terhadap siswa di mana mereka memberikan umpan balik satu dengan yang lain terkait penggunaan media digital;

Ketiga, guru menilai keamanan pengaplikasian teknologi digital seperti : menentukan bahwa teknologi digital yang diterapkan tidak membahayakan privasi siswa, melakukan audit keamanan perangkat keras dan perangkat lunak yang digunakan oleh siswa, memperbaharui sistem operasi, melaksanakan analisis resiko terkait perangkat keras dan perangkat lunak yang digunakan oleh siswa, identifikasi terhadap potensi ancaman keamanan dalam penggunaan platform digital. Apa yang sudah dilakukan oleh guru SMA Negeri ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2015 pasal 7 ayat (1) poin (d) yang menerangkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya guru wajib mengevaluasi proses dan hasil bimbingan dan layanan/fasilitas TIK.

Hasil penelitian juga menunjukkan guru SMA Negeri 5 Kupang dalam menjalankan perannya sebagai evaluator dihadapkan pada beberapa kendala, yaitu: guru mengalami tantangan penilaian secara subjektif di mana penilaian mengenai (kreativitas, inovasi, atau keefektifan penggunaan teknologi digital) cenderung lebih sulit untuk dinilai secara objektif, keterbatasan sumber daya evaluasi yang sesuai dengan tingkat keterampilan siswa yang berbeda-beda, adanya keterbatasan subjektivitas di mana siswa memiliki perspektif yang berbeda terkait penggunaan media digital yang dapat mempengaruhi umpan balik siswa, siswa mengalami kesulitan untuk menyampaikan secara terbuka terkait pengalaman atau tantangan yang mereka alami selama pemakaian media digital, siswa belum bisa mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pemakaian media digital dan kesulitan dalam memberikan umpan balik terhadap guru, kesulitan observasi dalam menilai kemajuan siswa dalam penggunaan media digital terlebih khusus jika siswa menggunakan media digital di luar lingkungan sekolah, adanya kompleksitas keamanan teknologi digital yang terdiri dari berbagai elemen (enkripsi, perlindungan privasi, dan sebagainya) yang cukup rumit dalam menilai aspek keamanannya dan membutuhkan keahlian khusus.

D. SIMPULAN

Sebagai *street-level bureaucrat* guru SMA Negeri 5 Kupang dapat melaksanakan perannya dalam mendukung implementasi kebijakan pendidikan berbasis digital, yaitu : (1) mentor, menyebarkan keterampilan digital kepada siswanya, memberikan alternatif pemecahan masalah, menyediakan kurikulum yang sesuai, menerapkan keterampilan pembelajaran yang inovatif; (2) pembimbing, mendidik dan memberi bimbingan kepada siswanya dalam pengoperasian perangkat-perangkat keras maupun perangkat lunak, sebagai penasehat, melakukan studi banding dengan sekolah lain, menjalin hubungan yang baik dengan siswanya, membuat kebijakan, memahami kekurangan dan keterbatasan siswa; (3) motivator, mendorong siswanya untuk berpikir kritis dalam penggunaan media teknologi berbasis digital, mengapresiasi setiap kemajuan siswa, memperdalam pemahaman siswa, membantu meningkatkan keterampilan siswa; (4) fasilitator, memberikan akses kepada siswa dalam penggunaan teknologi digital, memfasilitasi pembelajaran berbasis proyek atau tugas digital, memfasilitasi siswanya untuk berkomunikasi dan diskusi secara online, berkomunikasi dengan orang tua siswa; (5) demonstrator : menunjukkan kepada siswanya terkait penggunaan media digital secara efektif dan efisien, mencontohkan penggunaan media digital, mendemonstrasikan upaya mengatasi masalah teknis atau kendala yang mungkin terjadi selama memakai media digital; dan (6) evaluator, menilai kecakapan siswa dalam pengaplikasian teknologi digital, evaluasi melalui umpan balik dari siswa atau melalui pengamatan langsung guru terhadap interaksi siswa, guru menilai keamanan pengaplikasian teknologi digital.

Dalam melaksanakan peran tersebut, terdapat beberapa kendala, diantaranya : fasilitas yang kurang memadai, masalah teknis (masalah koneksi internet yang lambat, perangkat yang kurang berfungsi dengan baik atau kurangnya pemahaman terkait pengaturan perangkat), kendala finansial di mana ada sejumlah siswa yang tidak memiliki perangkat (leptop atau smartphone), kesenjangan digital dimana ada sejumlah siswa yang tidak memiliki akses ke perangkat komputer atau internet di rumah, kurangnya kesadaran tentang etika digital, minimnya keterlibatan dan motivasi siswa, keterbatasan subjektivitas di mana siswa memiliki pandangan yang berbeda tentang penggunaan media digital, kesulitan observasi dalam menilai kinerja siswa dalam penguasaan teknologi digital, kompleksitasnya keamanan digital yang mencakup berbagai aspek (enkripsi, perlindungan privasi, dan sebagainya).

DAFTAR PUSTAKA

- Andita, V., & Rafaela, D. (2023). *Akselerasi Transformasi Digital Untuk Pendidikan Berkualitas*. 02(05), 90–93.
- Angraini, T., Saragi, L. N., Jannah, M., & Sopian, M. (n.d.). (2017). Perubahan Paradigma Peran Guru dalam Pembelajaran Era Digital. *Prosiding Seminar Nasional*, 9.
- Ardianingsih, F., Mahmudah, S., & Rianto, E. (2017). Peran Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013 Pendidikan Khusus pada SLB di Sidoarjo. *Jurnal Pendidikan (Teori Dan Praktik)*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.26740/jp.v2n1.p21-30>.
- Barus, L. B. (2022). The Street-Level Bureaucracy Implementation in Public Service in Villages. *Journal Of Public Administration and Policy Issues*, 1(2), 31-36. <https://doi.org/10.56282/jpapi.v1i2.286>
- Claudia, R., & Damsar, M. (2022). Pola Adaptasi Guru Digital Immigrant dalam Implementasi Kebijakan Pembelajaran Daring. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(1), 437-443. <https://doi.org/10.31604/jips.v9i1.2022.437-443>
- Dadang Supardan, H. (2016). *Teori dan Praktik Pendekatan Konstruktivisme dalam Pembelajaran* (Vol. 4, Issue 1).
- Daga, A. T. (2022). Penguatan Peran Guru dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 6(1), 1-24.
- Dede, C., & Richards, J. (2012). *Digital Teaching Platforms: Customizing Classroom Learning For Each Student*. New York : Teachers College Press, 1234 Amsterdam Avenue, New York, NY 10027
- Higgins, S., Xiao, Z., & Katsipataki, M. (2012). *The Impact of Digital Technology on Learning: A Summary for the Education Endowment Foundation Full Report*.
- Hikmawati, H., Sari, K. I. W., Malkan, M., Andani, T. G., & Habibah, F. N. (2021). Pengembangan Literasi Digital Guru dan Siswa Melalui Program Kampus Mengajar di SMPN 19 Mataram. *Unram Journal of Community Service*, 2(3), 83–88. <https://doi.org/10.29303/ujcs.v2i3.71>
- Johler, M., Krumsvik, R. J., Bugge, H. E., & Helgevold, N. (2022). Teachers' Perceptions of Their Role and Classroom Management Practices in a Technology Rich Primary School Classroom. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.841385>
- Juariyah, L., & Satriya Adi, S. (n.d.). (2017). Dampak Motivasi dan Kepuasan terhadap Prestasi: Pengujian Teori Motivasi Determinasi Diri (Self determination theory). *Ekonomi Bisnis*, 22(2), 143-150. <http://dx.doi.org/10.17977/um042v22i2p143-150>

- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracies*. Russell Sage Foundation
- Machekhina, O. N. (2017). Digitalization of education as a trend of its modernization and reforming. *Espacios*, 38(40).
- Madani, M., Irvan Nur Iva, M., & Amiruddin, I. (2021). *Peran Street Level Bureaucracy dalam Implementasi Kebijakan Perlindungan Lahan Pertanian Pangan Berkelanjutan di Kota Makassar*. 7(3). <https://doi.org/10.26618/kjap.v7i3.6406>
- Mariyani, D. A., & Rezania, V. (2021). *Analisis Peran Guru dan Orang Tua dalam Pelaksanaan Pembelajaran Daring*. 12(2), 311–317. <https://doi.org/10.31764/paedagogia.v12i2.4972>
- May, P. J., & Winter, S. C. (2009). Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 453–476. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum030>
- Meri, E. G. (2022). Peran Guru dalam Pembelajaran di Kelas V Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(4), 200-208. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.5197>
- Minsih, M., & D, A. G. (2018). Peran Guru dalam Pengelolaan Kelas. *Profesi Pendidikan Dasar*, 1(1), 20. <https://doi.org/10.23917/ppd.v1i1.6144>
- Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1007970>
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif : Teori Dan Aplikasi Disertai Contoh Proposal* (1 Ed.). Yogyakarta: Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Pada Masyarakat Upn "Veteran" Yogyakarta Press
- Naibaho, D., & Tarutung, S. (2018). Peranan Guru Sebagai Fasilitator dalam Perkembangan Peserta Didik. *Jurnal Christian Humaniora*, 2(1).
- Rey, J., Pelila, O., Ferdiline, Q., Bag-Ongan Jendel, L., Talania, L. P., & Wakat, G. S. (2022). Factors and Barriers Influencing Technology Integration in the Classroom. *Journal of Language Education and Educational Technology*, 7(1), 2022.
- Saleh, S. (2017). *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: Pustaka Ramadhan.
- Singh, A. (2022). Digital Transformation in Education. In *Evolution of Digitized Societies Through Advanced Technologies* (pp. 19–32). Springer.
- Sundari, F. (2017). Peran Guru sebagai Pembelajar dalam Memotivasi Peserta Didik Usia SD. *Prosiding Diskusi Panel Pendidikan*, 60-76.
- Triyanto, T. (2020). Peluang dan tantangan pendidikan karakter di era digital. *Jurnal Civics: Media Kajian Kewarganegaraan*, 17(2), 175–184. <https://doi.org/10.21831/jc.v17i2.35476>.
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4(Street-level bureaucracy and government performance')).

Winarsieh, I., & Rizqiyah, I. P. (2020). Peranan Guru dalam Pembelajaran Daring pada Masa Pandemi Covid – 19. *Indonesian Journal of Teacher Education*, 1(4), 159-164 .

Yacob, N. S., Yunus, M. M., & John, D. S. (2023). Global education movement: English as a second language teachers' perceptions of integrating volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity elements in lessons. *Frontiers in*

Zarychta, A., Grillos, T., & Andersson, K. P. (2020). Public Sector Governance Reform and the Motivation of Street-Level Bureaucrats in Developing Countries. *Public Administration Review*, 80(1), 75–91. <https://doi.org/10.1111/puar.13132>

Zhao, M., Liao, H.-T., & Sun, S.-P. (2020). *An Education Literature Review on Digitization, Digitalization, Datafication, and Digital Transformation*. 435(Ichssr), 301–305. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200428.065>