

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Kondisi Eksisting Literasi Digital Guru di SMPN 5 Bandung

Mayoritas guru di SMPN 5 Bandung telah memiliki keterampilan dasar dalam mengoperasikan teknologi digital, khususnya yang terkait dengan proses pembelajaran dan administrasi kinerja. Penggunaan aplikasi seperti Google Classroom, Quizizz, Canva, dan Google Form menjadi indikator bahwa guru mampu mengintegrasikan teknologi dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan definisi literasi digital Gilster (1997) sebagai kemampuan memahami dan memanfaatkan informasi berbasis digital secara efektif.

Namun, kemampuan ini belum sepenuhnya merata di antara semua guru. Guru-guru muda yang terbiasa dengan teknologi sejak awal karier lebih cepat beradaptasi, sementara guru senior masih cenderung menghadapi hambatan teknis dan psikologis. Fenomena ini mengonfirmasi konsep *digital native* dan *digital immigrant* (Prensky, 2001), di mana perbedaan generasi memengaruhi tingkat kenyamanan dan keberanian dalam mengeksplorasi teknologi. Dalam kerangka Belshaw (2011), guru muda menunjukkan elemen literasi digital pada aspek cognitive, confident, dan constructive, sementara guru senior masih terbatas pada keterampilan dasar.

Dengan demikian, kondisi *digital skills* di SMPN 5 Bandung menunjukkan adanya spektrum penguasaan yang variatif. Hal ini mengindikasikan perlunya strategi diferensial dalam pengembangan literasi digital, agar kesenjangan antar generasi guru tidak menghambat efektivitas pemanfaatan Ruang GTK dalam pengelolaan kinerja.

Sementara itu, dalam praktik sehari-hari, guru di SMPN 5 Bandung menunjukkan pemahaman etika digital terutama dalam hal penggunaan sumber belajar daring. Beberapa guru secara sadar mendorong siswa untuk mencari referensi dari internet dan menekankan pentingnya mencantumkan sumber. Praktik ini sejalan dengan dimensi *digital ethics* yang dikemukakan

Ribble (2011), yakni kesadaran dalam menghormati hak cipta, keaslian informasi, dan integritas akademik.

Namun, kesadaran etika digital ini masih bersifat parsial. Belum semua guru menekankan aspek literasi informasi seperti keabsahan sumber, potensi plagiarisme, atau etika komunikasi di ruang digital. Hal ini sejalan dengan catatan UNESCO (2018) bahwa kesenjangan literasi digital tidak hanya terkait keterampilan teknis, tetapi juga menyangkut kesadaran kritis dalam menilai informasi serta dampak sosialnya.

Keterbatasan pemahaman ini menunjukkan bahwa literasi digital guru masih berfokus pada aspek instrumental (menggunakan teknologi), tetapi belum menyentuh aspek normatif (bagaimana menggunakan secara benar dan bertanggung jawab). Oleh karena itu, peningkatan literasi digital di bidang etika perlu diprioritaskan, terutama dalam konteks pendidikan yang menuntut guru menjadi teladan dalam perilaku digital yang sehat dan berintegritas.

Selanjutnya, terkait aspek keamanan digital di SMPN 5 Bandung masih menunjukkan kelemahan signifikan. Guru belum memiliki kesadaran penuh mengenai praktik keamanan siber dasar, seperti pengelolaan password, perlindungan data pribadi, maupun kewaspadaan terhadap potensi kebocoran informasi. Beberapa guru bahkan masih sering bergantung pada bantuan teknis saat menghadapi masalah login atau akses akun, yang memperlihatkan minimnya pengetahuan tentang *cyber hygiene*.

Temuan ini sesuai dengan analisis Livingstone (2004) tentang literasi digital, yang menekankan bahwa penggunaan teknologi harus disertai kesadaran terhadap risiko dan perlindungan diri. Begitu pula dengan Ribble (2011) yang menempatkan *digital security* sebagai salah satu elemen penting dari literasi digital, mengingat bahwa setiap interaksi online membawa risiko keamanan yang harus diantisipasi.

Kondisi ini menunjukkan bahwa literasi digital guru masih cenderung pragmatis, sebatas pada pemanfaatan teknologi untuk kebutuhan kerja tanpa diimbangi pemahaman yang kuat terhadap dimensi keamanan digital. Padahal,

dalam konteks platform Ruang GTK yang berbasis data pribadi dan kinerja,

kesadaran digital safety menjadi hal yang sangat krusial untuk menjamin integritas dan keamanan sistem.

Terakhir, Dalam aspek budaya digital, guru di SMPN 5 Bandung mulai menunjukkan adanya proses internalisasi nilai-nilai digital dalam praktik kerja sehari-hari. Misalnya, kolaborasi antarguru dalam memecahkan masalah teknis, berbagi praktik baik melalui komunitas MGMP, serta pembiasaan penggunaan platform digital untuk keperluan administrasi. Fenomena ini selaras dengan pandangan Schein (2010) bahwa budaya organisasi terbentuk dari pola kebiasaan kolektif yang terus diulang hingga menjadi norma.

Selain itu, adanya guru-guru yang berperan sebagai "champion digital" memperkuat dimensi communal learning, di mana guru yang lebih mahir berbagi keterampilan dengan rekan sejawat. Hal ini sejalan dengan dimensi cultural dan communicative literacy menurut Belshaw (2011), di mana literasi digital tidak lagi dipahami sebagai keterampilan individual, tetapi sebagai bagian dari praktik kolektif dan budaya organisasi sekolah.

Meski demikian, budaya digital yang ada masih belum sepenuhnya merata. Guru senior cenderung pasif dalam kolaborasi digital dan lebih mengandalkan bantuan teknis daripada ikut aktif membangun budaya belajar digital. Dengan kata lain, digital culture di sekolah ini masih berada pada tahap transisi, di mana praktik kolektif sudah mulai terbentuk tetapi belum menjadi identitas yang mengikat semua guru secara menyeluruh.

5.2 Pemahaman dan Praktik Literasi Digital Guru dalam Pengelolaan Kinerja

Sebagian besar responden guru di SMPN 5 Bandung mulai memahami literasi digital bukan hanya sebatas keterampilan teknis, tetapi juga sebagai bagian integral dari pengelolaan kinerja mereka melalui platform Ruang GTK. Guru yang sudah terbiasa menggunakan aplikasi serupa seperti PMM (Platform Merdeka Mengajar) lebih mudah beradaptasi dengan Ruang GTK, sehingga menunjukkan pemahaman bahwa teknologi digital dapat mendukung tugas administratif sekaligus pengembangan profesional. Temuan ini sesuai

dengan pandangan Bawden (2008) bahwa literasi digital bersifat evolutif, berkembang melalui interaksi berulang dengan teknologi, dan dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya.

Lebih jauh, pemahaman guru terhadap Ruang GTK juga mencerminkan dimensi *cognitive* dan *critical literacy* (Belshaw, 2011). Guru tidak sekadar mengunggah data atau dokumen, tetapi juga mulai mampu memilah informasi penting, memahami alur input data, dan menyadari konsekuensi dari kelalaian dalam proses pelaporan. Hal ini memperlihatkan bahwa literasi digital dalam konteks kinerja bukan hanya “mengakses teknologi,” melainkan juga “mengelola informasi” secara kritis dan reflektif.

Dalam praktiknya, guru memanfaatkan Ruang GTK sebagai sarana pencatatan kinerja yang lebih efisien. Beberapa guru menyatakan bahwa platform ini membantu mendokumentasikan aktivitas mereka dengan lebih sistematis. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui konsep TPACK (*Technological Pedagogical Content Knowledge*) dari Mishra & Koehler (2006). Pemahaman guru bahwa Ruang GTK bukan sekadar alat administratif, tetapi juga berhubungan dengan tugas profesional dan pedagogis, memperlihatkan adanya integrasi teknologi dalam konteks kinerja yang lebih luas.

Namun demikian, terdapat variasi dalam tingkat pemahaman guru. Guru muda cenderung melihat Ruang GTK sebagai peluang untuk meningkatkan kualitas kerja melalui efisiensi, sedangkan guru senior lebih memandangnya sebagai kewajiban administratif. Fenomena ini konsisten dengan teori adopsi inovasi Rogers (2003), yang membagi adopsi teknologi ke dalam kategori *innovator*, *early adopter*, hingga *laggard*. Guru muda dapat dikategorikan sebagai *early adopters* yang terbuka terhadap inovasi, sementara guru senior cenderung masuk kategori *late majority* atau bahkan *laggard* yang memerlukan pendampingan lebih intensif.

Selain itu, praktik guru dalam menggunakan Ruang GTK juga memperlihatkan adanya dimensi afektif, yaitu rasa percaya diri (*confidence*)

dan motivasi personal dalam berinteraksi dengan sistem digital. Hal ini

memperkuat teori *self-regulated learning* (Zimmerman, 2002), di mana keberhasilan dalam menggunakan teknologi sangat dipengaruhi oleh inisiatif internal, refleksi diri, dan kemauan untuk terus belajar. Guru yang memiliki keyakinan lebih tinggi terhadap kemampuannya menunjukkan praktik yang lebih aktif dan mandiri, sementara yang kurang percaya diri cenderung pasif dan bergantung pada bantuan pihak lain.

Dengan demikian, pemahaman dan praktik literasi digital guru dalam pengelolaan kinerja berbasis Ruang GTK di SMPN 5 Bandung dapat disimpulkan berada pada spektrum yang luas, mulai dari pemahaman teknis yang mendasar hingga pemaknaan reflektif dan strategis. Variasi ini menunjukkan bahwa literasi digital bukanlah keterampilan yang statis, melainkan proses dinamis yang dipengaruhi oleh pengalaman, motivasi, serta dukungan lingkungan kerja.

5.3 Faktor Pendukung dan Penghambat Literasi Digital Guru Dalam Pengelolaan Kinerja Berbasis Ruang GTK di SMPN 5 Bandung

Literasi digital guru dalam penggunaan Ruang GTK dipengaruhi oleh kombinasi faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor-faktor ini membentuk ekosistem yang menentukan sejauh mana guru dapat beradaptasi dan mengoptimalkan penggunaan platform digital dalam pengelolaan kinerja.

1. Faktor Pendukung

Pertama, dukungan infrastruktur sekolah menjadi faktor yang signifikan. Ketersediaan jaringan internet yang memadai, perangkat laptop, serta dukungan operator sekolah memberikan landasan teknis yang memungkinkan guru menjalankan aktivitas digital secara lebih lancar. Hal ini selaras dengan konsep *enabling environment* (Unesco, 2018), yang menekankan pentingnya prasyarat infrastruktur dalam memperkuat literasi digital.

Kedua, keberadaan komunitas sejawat seperti MGMP dan forum informal di sekolah mendorong proses belajar kolektif. Guru dapat saling berbagi strategi, praktik baik, dan solusi atas kendala teknis. Temuan ini

konsisten dengan teori *community of practice* (Wenger, 1998) yang menyatakan bahwa pembelajaran profesional berkembang efektif melalui kolaborasi, partisipasi, dan refleksi dalam komunitas.

Ketiga, pengalaman guru dengan platform sebelumnya, seperti PMM dan e-Kinerja, berfungsi sebagai jembatan adaptasi menuju Ruang GTK. Guru yang sudah terbiasa dengan sistem pelaporan digital sebelumnya lebih cepat memahami alur kerja Ruang GTK. Hal ini mendukung gagasan *learning transfer* (Bransford & Schwartz, 1999), bahwa keterampilan dari konteks sebelumnya dapat ditransfer ke situasi baru dengan lebih mudah.

Selain itu, faktor motivasional juga berperan penting. Beberapa guru menunjukkan *self-efficacy* tinggi dalam memanfaatkan teknologi digital, yakni keyakinan pada kemampuan dirinya untuk menguasai keterampilan baru. Konsep ini diperkuat oleh Bandura (1997), yang menekankan bahwa *self-efficacy* meningkatkan usaha, persistensi, dan ketahanan individu dalam menghadapi tantangan.

2. Faktor Penghambat

Di sisi lain, hambatan utama muncul dari ketimpangan generasi antara guru muda dan guru senior. Guru senior cenderung mengalami kesulitan teknis, kecemasan, bahkan *technostress* saat berhadapan dengan sistem digital. Hal ini sesuai dengan pandangan Prensky (2001) mengenai *digital native* dan *digital immigrant*, di mana *digital immigrant* membutuhkan waktu dan strategi khusus untuk beradaptasi.

Keterbatasan dukungan formal dari sekolah juga menjadi hambatan. Pelatihan terkait Ruang GTK belum dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan, sehingga sebagian besar guru mengandalkan pembelajaran mandiri atau bantuan sejawat. Kondisi ini menegaskan kelemahan dalam dimensi *institutional support* sebagaimana dijelaskan oleh Fullan (2007) dalam teori perubahan pendidikan, bahwa inovasi teknologi akan sulit diadopsi tanpa dukungan sistemik dari organisasi.

Selain itu, faktor psikologis seperti rasa takut salah, rendahnya rasa percaya diri, dan kecemasan menghadapi tuntutan digitalisasi turut menjadi hambatan. Aspek afektif ini memperlihatkan bahwa literasi digital bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga melibatkan kesiapan mental dan emosional. Sebagaimana dikemukakan oleh Belshaw (2011), salah satu elemen literasi digital adalah confidence, yang justru masih lemah pada sebagian guru senior.

Faktor lain adalah keterbatasan monitoring dan evaluasi dari pihak sekolah terhadap capaian literasi digital guru. Ketiadaan indikator literasi digital dalam instrumen kinerja membuat peningkatan keterampilan digital guru belum menjadi prioritas. Hambatan ini konsisten dengan pandangan Westerman et al. (2011) yang menekankan bahwa transformasi digital harus selaras dengan strategi organisasi agar tidak berjalan parsial.

3. Sintesis

Dengan demikian, faktor pendukung dan penghambat ini membentuk dinamika literasi digital guru di SMPN 5 Bandung. Faktor pendukung seperti infrastruktur, komunitas, pengalaman sebelumnya, dan *self-efficacy* memberi landasan yang kuat untuk berkembang. Namun, faktor penghambat berupa ketimpangan generasi, keterbatasan pelatihan formal, hambatan psikologis, serta lemahnya sistem evaluasi menahan laju transformasi digital secara merata.

Kondisi ini menegaskan bahwa penguatan literasi digital guru membutuhkan pendekatan holistik yang menggabungkan tiga dimensi: (1) penyediaan infrastruktur dan dukungan teknis, (2) penguatan kapasitas melalui pelatihan terstruktur dan berkelanjutan, serta (3) pemberdayaan aspek psikososial guru untuk mengurangi technostress dan meningkatkan rasa percaya diri.

5.4 Strategi Pengembangan Literasi Digital Guru dalam Pengelolaan Kinerja Berbasis Ruang GTK

Pembahasan subbab ini menjadi simpul penting dari keseluruhan kajian, karena mengarah pada inti dari penelitian: bagaimana strategi literasi digital guru dapat dikembangkan secara sistemik dalam rangka mendukung efektivitas pengelolaan kinerja berbasis Ruang GTK. Pendekatan analitis menggunakan teori formulasi strategi dari Wheelen & Hunger (2012) yang mencakup SWOT dan TOWS Matrix disandingkan dengan teori pengembangan guru dari Joyce & Showers (2002) serta teori pengelolaan perubahan organisasi dari Robbins & Coulter (2009).

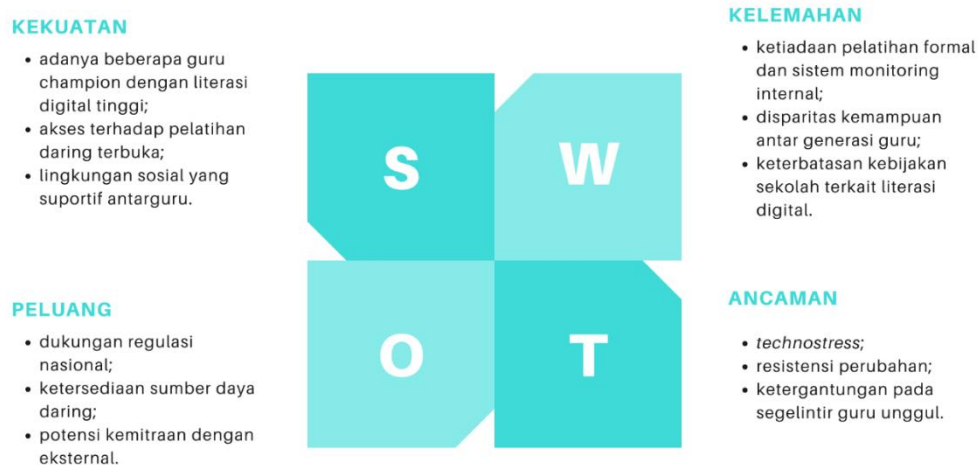
5.4.1 Refleksi Kritis atas Kondisi Eksisting: Antara Inisiatif Personal dan Ketiadaan Sistem

Dari pemetaan sebelumnya, tampak bahwa strategi pengembangan literasi digital guru di SMPN 5 Bandung masih berlangsung secara informal dan cenderung bergantung pada inisiatif personal guru. Beberapa guru menunjukkan praktik reflektif yang kuat dalam mengembangkan literasi digitalnya, seperti aktif dalam komunitas digital, mengikuti pelatihan daring, serta melakukan eksplorasi mandiri terhadap platform seperti Ruang GTK. Namun, absennya sistem kelembagaan yang mendukung secara terstruktur menjadikan proses pengembangan ini tidak merata.

Fenomena ini mencerminkan apa yang disebut oleh Zimmerman sebagai *self-regulated learning*, yaitu kondisi di mana pembelajaran tidak ditopang oleh sistem, melainkan oleh dorongan internal. Meskipun berharga, pendekatan ini rawan timpang karena tidak semua guru memiliki motivasi dan kesiapan yang sama. Di sinilah letak urgensi strategi yang bersifat institusional.

5.4.2 Analisis SWOT Strategi Literasi Digital

Berdasarkan kerangka Wheelen & Hunger (2012), berikut adalah peta analisis SWOT yang dikembangkan secara lebih mendalam dari kondisi literasi digital guru dalam pengelolaan kinerja melalui Ruang GTK di SMPN 5 Bandung:



Gambar 5. 1 Analisis SWOT strategi literasi digital

(sumber: penulis)

Berdasarkan gambar 5.1, analisis SWOT dari strategi literasi digital dapat diuraikan sebagai berikut:

- **Strengths (kekuatan):**
 - adanya sejumlah guru yang memiliki literasi digital tinggi (guru champion) dan telah menginternalisasi penggunaan teknologi.
 - lingkungan sosial yang mendukung, termasuk adanya komunitas belajar dan diskusi informal antarguru.
 - akses guru terhadap sumber belajar daring (YouTube, PMM, pelatihan online bersertifikat).
 - Beberapa fasilitas digital dasar telah tersedia, seperti jaringan internet dan perangkat komputer/laptop dari sekolah.

- **Weaknesses (kelemahan):**
 - ketimpangan keterampilan digital antargenerasi guru.
 - belum adanya sistem pelatihan terstruktur dan berkelanjutan dari sekolah.
 - manajemen literasi digital belum terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja guru.
 - proses monitoring dan evaluasi terhadap penguasaan literasi digital masih minim.
- **Opportunities (peluang):**
 - dukungan regulatif nasional seperti ASN Digital, transformasi digital sekolah, dan platform PMM.
 - potensi kolaborasi dengan lembaga eksternal (BBGP, komunitas digital guru).
 - ketersediaan teknologi edukatif berbasis AI dan cloud yang semakin mudah diakses.
 - tren positif adopsi teknologi pendidikan pascapandemi.
- **Threats (ancaman):**
 - meningkatnya technostress pada guru yang kurang familiar dengan teknologi.
 - ketergantungan pada guru-guru tertentu yang kompeten tanpa mekanisme regenerasi.
 - potensi resistensi perubahan dari guru yang tidak nyaman dengan sistem digital.
 - ketidakpastian pembaruan kebijakan dan sistem Ruang GTK yang bisa menghambat adaptasi.

5.4.3 Formulasi Strategi Melalui TOWS Matrix

Hasil analisis SWOT kemudian diformulasikan ke dalam Matriks TOWS untuk merancang strategi manajemen literasi digital guru yang tidak

hanya bersifat adaptif, tetapi juga strategis dalam menghadapi tantangan transformasi digital pendidikan.

Dari pemetaan yang dilakukan, strategi literasi digital guru di SMPN 5 Bandung secara dominan mengarah pada Kuadran I (*SO–Strengths–Opportunities*), yaitu strategi agresif. Strategi ini dipilih karena sekolah memiliki kekuatan internal yang cukup kuat, seperti kehadiran guru champion, komunitas belajar, serta akses perangkat dan internet yang dapat dimaksimalkan untuk merespons peluang eksternal seperti kebijakan digital nasional, kolaborasi eksternal, dan tren penggunaan teknologi dalam pendidikan.

Strategi SO diposisikan sebagai pendekatan utama (*dominant strategy*) dalam formulasi ini karena menawarkan peluang untuk melakukan perubahan transformasional yang cepat dan berkelanjutan. Strategi ini bersifat proaktif, mengandalkan kekuatan yang sudah ada untuk mendorong perubahan yang sistemik dan berdampak luas.

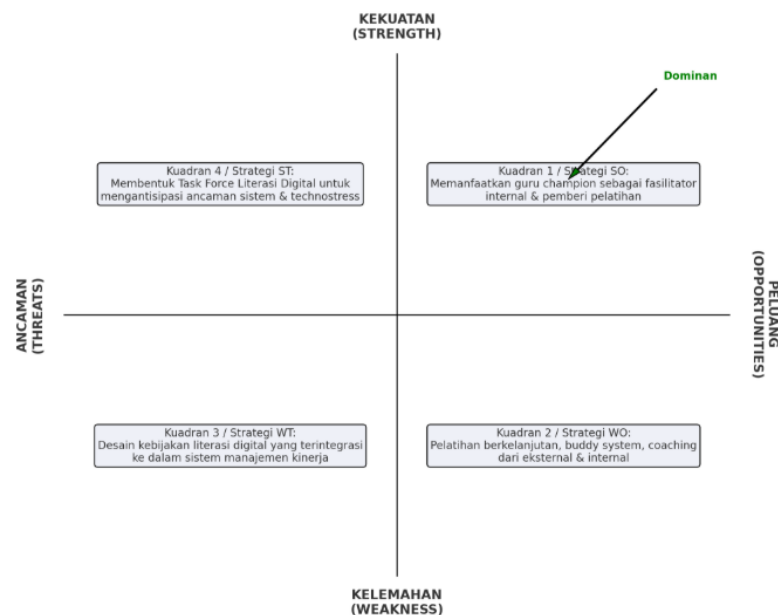
Namun, strategi SO ini juga dilengkapi oleh formulasi strategi lainnya untuk membentuk sistem yang lebih menyeluruh dan adaptif terhadap konteks sekolah. Berikut adalah empat pendekatan strategis berdasarkan Matriks TOWS: Dari pemetaan SWOT, dirumuskan empat pendekatan strategis:

- **SO (*Strengths-Opportunities*):** Mendorong guru champion menjadi fasilitator pelatihan internal. Sekolah dapat mengakui secara formal kontribusi mereka melalui *micro credentialing* atau *insentif non-finansial*.
- **WO (*Weaknesses-Opportunities*):** Mengembangkan program pelatihan berkelanjutan berbasis prinsip Joyce & Showers, yang mencakup demonstrasi, praktik, observasi sejawat, dan coaching. Ini juga dapat memperkuat skema buddy system antarguru.
- **ST (*Strengths-Threats*):** Membentuk Task Force Literasi Digital di sekolah yang bertugas menyusun kurikulum internal,

mendokumentasikan praktik baik, dan menyusun SOP penggunaan teknologi untuk keperluan kinerja.

- **WT (*Weaknesses-Threats*):** Mendesain kebijakan literasi digital yang terintegrasi dalam manajemen kinerja, termasuk indikator literasi digital sebagai bagian dari evaluasi tahunan. Prinsip pengelolaan perubahan dari Robbins & Coulter (2009) menjadi dasar penting di sini: perubahan harus bersifat partisipatif, progresif, dan komunikatif.

Visualisasi arah strategi ini berdasarkan TOWS Matrix ditunjukkan pada Gambar 5.2 berikut:



Gambar 5. 2 Posisi strategi LDG SMPN 5 Bandung dalam matriks TOWS
(sumber: penulis)

Dengan demikian, formulasi strategi ini tidak hanya menjawab tantangan adaptasi digital guru secara responsif, tetapi juga memberi landasan manajerial bagi sekolah untuk menciptakan sistem literasi digital yang

terintegrasi dan berkelanjutan dalam kerangka pengelolaan kinerja berbasis platform Ruang GTK.

5.4.4 Peta Jalan Strategi Implementasi

Bagian ini merinci peta jalan implementasi strategi yang telah dirumuskan sebelumnya, sebagai wujud konkret dari proses transformasi literasi digital guru dalam pengelolaan kinerja berbasis Ruang GTK. Peta jalan ini tidak hanya menggambarkan tahapan teknis, tetapi juga menyatukan pendekatan strategis dan pembelajaran berkelanjutan yang disesuaikan dengan konteks sekolah. Penyusunan *roadmap* ini didasarkan pada hasil analisis TOWS dan teori-teori relevan seperti adaptasi model pengembangan literasi guru dari Mintzberg serta Joyce & Showers (2002) serta strategi perubahan organisasi dari Robbins & Coulter (2009). Dengan mengintegrasikan elemen-elemen tersebut, *roadmap* ini diharapkan mampu memandu sekolah dalam merancang langkah-langkah terstruktur, kolaboratif, dan adaptif, sehingga strategi yang dijalankan tidak bersifat reaktif, tetapi proaktif dan berkelanjutan.

Tabel 5.1 Peta jalan strategi implementasi manajemen literasi digital guru

Tahapan	Aktivitas	Indikator Keberhasilan
1. Pemetaan Awal	Survei literasi digital guru	Tersusunnya <i>baseline</i> literasi digital
2. Penyusunan Strategi	Pembentukan tim strategi & <i>task force</i>	Dokumen strategi & program kerja tersedia
3. Implementasi	Pelatihan berkelanjutan, <i>buddy system</i>	75% guru mengikuti pelatihan internal
4. Evaluasi dan Refleksi	Monitoring capaian kinerja berbasis Ruang GTK	Laporan capaian dan perbaikan tahunan

Transformasi literasi digital guru hanya akan berhasil jika didukung oleh manajemen yang adaptif dan berbasis strategi. Guru sebagai aktor utama tidak cukup hanya didorong oleh motivasi personal. Perlu sistem yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, monitoring berbasis data, dan regulasi internal yang adil. Strategi yang dirumuskan melalui pendekatan TOWS bukan hanya menjadi peta jalan, tetapi juga komitmen kolektif menuju peningkatan kualitas kinerja guru dalam era digital.

5.5 Refleksi Penelitian dan Temuan Baru (*Novelty*)

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana literasi digital guru dimaknai dan dimanifestasikan dalam pengelolaan kinerja berbasis Ruang GTK, dengan menggunakan pendekatan fenomenologi. Melalui rangkaian analisis dan sintesis terhadap pengalaman subjektif guru, didukung dengan pemetaan dan formulasi strategi, studi ini menghasilkan sejumlah temuan yang dapat dikategorikan sebagai kontribusi baru (*novelty*) dalam ranah akademik dan praktis.

Pertama, penelitian ini menghadirkan integrasi antara pengalaman personal guru (*self-regulated digital literacy*) dengan pendekatan manajerial institusional yang berbasis strategi. Ini menciptakan jembatan antara literasi digital yang tumbuh dari bawah (*bottom-up*) dengan kebutuhan akan sistem manajemen berbasis data dan kebijakan yang *top-down*. Keseimbangan ini belum banyak disorot dalam studi-studi sebelumnya. Dengan kata lain, pengalaman personal guru yang bersifat *bottom-up* tidak berhenti pada ranah individu, tetapi diakui, dilembagakan, dan diintegrasikan ke dalam sistem manajemen sekolah yang bersifat *top-down*. Hal ini menutup celah yang selama ini ada dalam literatur, di mana studi literasi digital sering memisahkan antara pengalaman personal guru dan kebijakan manajerial sekolah.

Kedua, pemanfaatan analisis strategi (SWOT dan TOWS) dalam konteks fenomenologi pendidikan menjadi pendekatan baru. Jika studi fenomenologis umumnya berhenti pada level deskriptif, penelitian ini

melanjutkan pada perumusan strategi kelembagaan konkret. Misalnya, dari

pengalaman guru yang merasa kesulitan adaptasi, lahir strategi *buddy system* dan guru champion sebagai fasilitator. Dari pengalaman guru yang memiliki kecemasan terhadap kesalahan digital, muncul strategi pelatihan berkelanjutan. Dengan demikian, temuan subjektif diolah menjadi strategi institusional yang terukur.

Ketiga, penelitian ini menemukan peran transisi platform dari PMM ke Ruang GTK sebagai *jembatan adaptasi*. Jembatan ini berbentuk transfer keterampilan digital: guru yang sudah terbiasa melaporkan kinerja di PMM lebih cepat menguasai Ruang GTK. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan adopsi teknologi pendidikan tidak hanya ditentukan desain platform, tetapi juga kesinambungan pengalaman digital guru dalam ekosistem yang konsisten.

Keempat, penelitian ini menyoroti pentingnya dimensi afektif dalam pengembangan kebijakan literasi digital. Misalnya, faktor kepercayaan diri guru, rasa takut salah, atau kebutuhan dukungan sosial ternyata memengaruhi keberhasilan implementasi Ruang GTK. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen kinerja tidak bisa hanya teknokratis, melainkan harus memperhitungkan kondisi psikologis dan sosial guru.

Kelima, usulan strategi pelatihan berkelanjutan berbasis model Joyce & Showers, serta penekanan pada peran guru champion dan *buddy system*, memperkaya model pembinaan guru dengan pendekatan yang kolaboratif, kontekstual, dan tidak sepenuhnya bergantung pada struktur pelatihan formal.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menyajikan gambaran fenomena literasi digital guru, tetapi juga menawarkan kontribusi konseptual dan aplikatif berupa: (1) integrasi nyata antara praktik individu dan kebijakan kelembagaan, (2) pemanfaatan pendekatan fenomenologi hingga level strategi pengembangan, serta (3) peta jalan pengembangan literasi digital guru yang lebih humanis, partisipatif, dan berkelanjutan.