

ADMINISTRASI BAYANGAN: BEBAN KERJA GURU DI BALIK DIGITALISASI PROGRAM PEMBELAJARAN

NurAisyah¹, NurAmalia², Nurul Ilmi Ainunnisa³, Sulaeman⁴

^{1,2,3,4}Institut Agama Islam Negeri Bone, Indonesia

E-mail: nuraisyahsudirman685@gmail.com

Abstrak

Digitalisasi program pembelajaran melalui penerapan Learning Management System (LMS), e-rapor, aplikasi kinerja, serta berbagai platform berbasis akun digital kini menjadi kebijakan strategis dalam transformasi pendidikan Indonesia. Namun, di balik klaim efisiensi tersebut muncul fenomena *shadow administration*, yakni beban administratif tersembunyi yang harus ditanggung guru akibat adopsi teknologi digital. Artikel ini berupaya mengkaji secara konseptual bagaimana digitalisasi justru menambah lapisan pekerjaan administratif yang tidak tercatat dalam tugas pokok guru. Dengan metode studi literatur berbasis narasi konseptual, kajian ini menelaah penelitian empiris dan konseptual mengenai beban kerja guru, digitalisasi pendidikan, serta technostress. Hasil menunjukkan bahwa proliferasi aplikasi administratif, lemahnya infrastruktur, rendahnya literasi digital, dan tuntutan pelaporan berlapis memperpanjang jam kerja guru, menimbulkan kelelahan kognitif, serta mengurangi fokus pedagogis. Konsekuensinya adalah penurunan mutu pembelajaran, melemahnya kesejahteraan psikologis, dan berkurangnya motivasi profesional. Simpulan menekankan perlunya kebijakan yang menyederhanakan sistem digital, memperkuat kapasitas guru, serta merancang ulang regulasi beban kerja dengan mengakui dimensi administratif tersembunyi sebagai bagian formal dari tugas guru.

Kata Kunci: Administrasi Bayangan; Beban Kerja Guru; Digitalisasi Pembelajaran; Kesejahteraan Guru

Abstract

The digitization of learning programs through the implementation of Learning Management Systems (LMS), e-report cards, performance applications, and various digital account-based platforms has now become a strategic policy in the transformation of Indonesia's education system. However, behind these claims of efficiency lies the phenomenon of "shadow administration", the hidden administrative burden that teachers must bear as a result of the adoption of digital technology. This article seeks to conceptually examine how digitization actually adds a layer of administrative work that is not accounted for in teachers' core duties. Using a conceptual narrative-based literature review method, this study analyzes empirical and conceptual research on teachers' workloads, the digitization of education, and technostress. The results show that the proliferation of administrative applications, weak infrastructure, low digital literacy, and layered reporting requirements extend teachers' working hours, cause cognitive fatigue, and reduce pedagogical focus. The consequences include a decline in the quality of learning, weakened psychological well-being, and reduced professional motivation. The conclusions emphasize the need for policies that simplify digital systems, strengthen teachers' capacities, and redesign workload regulations by recognizing hidden administrative tasks as a formal part of teachers' duties.

Keywords: Shadow Administration, Teachers' Workload, Digitization of Learning, Technostress, Teachers' Well-Being.

A. PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam pendidikan kini menjadi arus utama kebijakan nasional, yang diwujudkan melalui penyediaan akun belajar.id, penerapan sistem informasi akademik, serta digitalisasi perangkat pembelajaran seperti program tahunan, program semester, silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran (Ismuhadi et al., 2023). Kebijakan ini dipandang sebagai upaya strategis untuk meningkatkan efisiensi kerja guru, mempercepat proses revisi perangkat pembelajaran, serta memperkuat kolaborasi antarguru melalui pemanfaatan fasilitas *shared drive* (Ismuhadi et al., 2023). Digitalisasi juga merambah aspek manajemen akademik sekolah melalui penerapan sistem informasi akademik yang ditujukan untuk meringankan beban kerja guru dan tenaga administrasi dengan cara mengotomatisasi pencatatan nilai, absensi, serta penyusunan jadwal (Finandhita et al., 2023).

Meski demikian, realitas di lapangan menunjukkan kondisi yang berlawanan. Guru justru merasa terbebani oleh tuntutan administratif yang menyita banyak waktu, mulai dari penyusunan laporan pembelajaran untuk kepala sekolah dan pengawas, pengurusan administrasi sertifikasi, hingga pembuatan RPP yang lebih sering dipandang sebagai formalitas (Ismuhadi et al., 2023). Akibatnya, ruang interaksi sosial antara guru dan peserta didik menjadi terbatas, sehingga proses pembelajaran berlangsung tanpa adanya diskusi yang mendalam karena guru kehilangan konsentrasi dalam menggali potensi siswa (Ismuhadi et al., 2023). Dalam artikel ini, kondisi tersebut di pahami melalui konsep “Administrasi Bayangan” (*shadow administration*), yakni beban administratif yang secara formal tidak tercantum dalam struktur tugas pokok guru, tetapi secara nyata menyita waktu, energi, dan perhatian mereka dari fungsi utama sebagai pendidik.

Secara umum, kinerja guru tercermin dalam pelaksanaan proses pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas, yang mencakup kegiatan administrasi sekolah serta pemberian bimbingan dan layanan kepada siswa (Utari & Rasto, 2019). Kinerja guru merupakan representasi dari hasil kerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai profesinya, yang dipengaruhi oleh beragam faktor, termasuk tingkat kedisiplinan kerja. (Utari & Rasto, 2019). Selain itu, dalam aspek pengelolaan administrasi pembelajaran ditemukan bahwa guru sering kali tidak menyusun administrasi secara tertib karena tingginya beban kerja. Oleh karena itu, diperlukan sistem pendukung berbasis teknologi yang dapat membantu kepala sekolah dalam melakukan supervisi terhadap administrasi guru (Nurdadyansyah et al., 2024). Realitas di lapangan memperlihatkan bahwa guru sering menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan administrasi pembelajaran secara teratur, seperti penyusunan modul, perumusan alur tujuan pembelajaran, dan agenda mengajar, yang kemudian harus mendapatkan supervisi dari kepala sekolah (Nurdadyansyah et al., 2024). Ketidaklengkapan administrasi pembelajaran pada akhirnya berimplikasi terhadap menurunnya kualitas pendidikan di sekolah yang bersangkutan. (Nurdadyansyah et al., 2024), Namun, ketentuan tersebut tidak secara eksplisit mencakup beban administratif yang harus diselesaikan di luar jam kerja, bahkan sering kali dilakukan di rumah. Kondisi ini semakin kompleks dengan temuan bahwa integrasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pembelajaran justru menambah beban kerja guru, menimbulkan ambiguitas peran, serta menuntut peningkatan berkelanjutan dalam keterampilan penggunaan TIK (Mudrikah et al., 2022).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas beban kerja administratif guru dan pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran, kedua aspek tersebut, Masih cenderung dikaji secara terpisah. Kajian mengenai digitalisasi pembelajaran lebih banyak menyoroti manfaat teknologi terhadap efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran, sedangkan beban administratif guru umumnya di bahas dalam kaitannya dengan tuntutan pelaporan, dokumentasi, dan tugas non-pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang kajian untuk melihat keterkaitan antar digitalisasi program pembelajaran dengan munculnya beban

kerja administratif yang tidak selalu terlihat dalam pembagian tugas formal guru. Oleh karena itu Artikel ini memfokuskan kajian pada konsep administrasi bayangan sebagai bentuk beban kerja tersembunyi yang dapat muncul di balik pelaksanaan program pembelajaran berbasis digital, dengan membahas bentuk, faktor penyebab, konsekuensi, serta implikasinya terhadap kualitas pembelajaran dan kesehatan guru.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perumusan masalah dalam kajian ini mencakup: (1) bagaimana konsep beban kerja administratif tersembunyi (*hidden/shadow workload*) guru dapat dipahami dalam kerangka digitalisasi pendidikan; (2) sejauh mana digitalisasi program pembelajaran memengaruhi beban kerja non-instruksional guru; (3) faktor penyebab serta konsekuensi dari administrasi bayangan terhadap mutu pembelajaran, kesejahteraan, dan motivasi guru; serta (4) rekomendasi kebijakan yang relevan untuk mengatasi persoalan tersebut. Tujuan penulisan artikel ini adalah menyajikan sintesis konseptual mengenai fenomena administrasi bayangan guru sebagai dampak digitalisasi pembelajaran, sekaligus merumuskan implikasi kebijakan dan manajerial yang dapat diterapkan oleh satuan pendidikan maupun pemangku kebijakan

B. METODE

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur naratif (*narrative literature review*) dengan pendekatan konseptual. Metode ini di gunakan untuk mengidentifikasi, menelaah, dan mensintesis berbagai hasil penelitian yang berkaitan dengan beban kerja administratif guru, digitalisasi program pembelajaran, munculnya beban kerja tersembunyi dalam pelaksanaan administrasi pembelajaran. Pendekatan Konseptual dipilih karena penelitian ini tidak mengumpulkan data lapangan secara langsung, tetapi berupaya membangun pemahaman yang lebih utuh mengenai keterkaitan antara digitalisasi pembelajaran dan beban kerja administratif guru.

Sumber data penelitian diperoleh dari artikel jurnal ilmiah dan publikasi akademik yang relevan dengan fokus kajian. Penelusuran literatur dilakukan melalui Google Scholar, Garuda, dan SINTA dengan kata kunci seperti “beban kerja guru”, “administrasi guru”, “beban administrasi guru”, “digitalisasi pembelajaran”, “administrasi pembelajaran”, dan “*shadow workload*”. Pemilihan literatur didasarkan pada kesesuaian dengan fokus pembahasan, relevansi terhadap permasalahan penelitian, serta ketersediaan informasi untuk mendukung analisis konseptual. Tahapan kajian meliputi identifikasi literatur, seleksi sumber relevan, pembacaan dan pemahaman isi, pengelompokan informasi berdasarkan tema, serta sintesis hasil kajian. Literatur yang terkumpul kemudian diklasifikasikan ke dalam tema utama: (1) bentuk dan karakteristik beban kerja administratif guru; (2) digitalisasi program pembelajaran; (3) munculnya beban kerja administratif tersembunyi; (4) faktor penyebab dan konsekuensi beban kerja tersembunyi; serta (5) implikasi dan rekomendasi pengelolaan beban kerja guru. Analisis data dilakukan dengan metode analisis isi (*content analysis*) secara deskriptif-interpretatif, melalui identifikasi gagasan, temuan, dan pola dalam literatur, kemudian membandingkan serta menghubungkan informasi untuk menghasilkan sintesis sesuai fokus penelitian. Hasil sintesis menjelaskan kontribusi digitalisasi program pembelajaran terhadap munculnya administrasi bayangan, bentuk pekerjaan yang menyertainya, serta dampaknya terhadap guru dan proses pembelajaran. Penelitian ini tidak bertujuan mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan membangun pemahaman konseptual berbasis sintesis literatur.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konsep Beban Kerja Administratif Tersembunyi Guru (*Hidden/Shadow Workload*)

Beban kerja guru pada dasarnya mencakup seluruh waktu dan energi yang digunakan untuk melaksanakan tugas profesional, baik yang berkaitan langsung dengan pembelajaran maupun kegiatan pendukung di luar kelas. Tugas tersebut meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, penilaian hasil belajar, pembimbingan peserta didik, pengembangan profesional, serta pelaksanaan berbagai tugas tambahan di sekolah. Dengan demikian, beban kerja guru tidak hanya dapat dilihat dari jumlah jam mengajar, tetapi juga dari keseluruhan aktivitas yang harus diselesaikan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Dalam praktiknya, beban kerja guru sering kali lebih besar daripada yang tercantum secara resmi dalam pembagian tugas atau struktur beban kerja sekolah. Salah satu bentuknya adalah beban kerja administrasi tersembunyi atau *hidden workload*, yang juga dapat disebut sebagai *shadow workload*. Istilah ini merujuk pada berbagai pekerjaan administratif yang tidak selalu tercatat secara eksplisit dalam uraian tugas formal guru, tetapi secara nyata menyita waktu, tenaga, perhatian, dan energi emosional. Pekerjaan tersebut biasanya dilakukan di luar jam mengajar, bahkan tidak jarang harus diselesaikan di rumah atau di luar waktu kerja resmi.

Beban administrasi tersembunyi dapat berupa penyusunan perangkat pembelajaran, pengisian berbagai format penilaian, pembaruan data peserta didik, penyusunan laporan perkembangan siswa, pengunggahan dokumen ke platform digital, pembuatan dokumentasi kegiatan, penyusunan laporan program sekolah, serta pengumpulan bukti kinerja. Selain itu, guru juga sering terlibat dalam rapat, koordinasi, pengisian aplikasi, pendataan, penyusunan laporan kegiatan, dan pemenuhan dokumen yang diperlukan untuk evaluasi sekolah, sertifikasi, kenaikan pangkat, maupun pemberian tunjangan. Karakteristik utama beban kerja tersembunyi adalah keberadaannya yang bersifat laten. Pekerjaan tersebut mungkin tidak disebutkan secara jelas dalam deskripsi pekerjaan, tetapi tetap dianggap sebagai kewajiban yang harus diselesaikan. Akibatnya, terdapat kesenjangan antara beban kerja formal dan beban kerja aktual guru. Secara administratif, guru mungkin hanya tercatat melaksanakan kegiatan mengajar, menilai, dan membimbing peserta didik. Namun, dalam kenyataannya, guru juga menghabiskan banyak waktu untuk memenuhi tuntutan administratif yang mendukung pelaporan dan akuntabilitas sekolah. Kolaborasi dan Beban Administratif.

Kolaborasi antarguru pada dasarnya memiliki tujuan untuk memperkuat profesionalitas, memperbaiki kualitas pembelajaran, serta mengurangi beban individu melalui pembagian tugas. Melalui kerja sama, guru dapat bertukar pengalaman, menyusun perangkat pembelajaran bersama, mengembangkan asesmen, dan mencari solusi terhadap permasalahan pembelajaran. Namun, kolaborasi tidak selalu menghasilkan pengurangan beban kerja. Johnson (2003, dalam Kasmawati, 2020) menjelaskan bahwa kolaborasi dapat berubah menjadi sumber beban apabila tidak dikelola secara efektif. Koordinasi yang terlalu sering, pembagian tugas yang tidak jelas, tuntutan untuk mencapai kesepakatan, serta kewajiban menyusun dokumen bersama dapat menambah pekerjaan administratif guru. Dalam kondisi tersebut, kolaborasi tidak lagi dipandang sebagai dukungan profesional, melainkan sebagai rangkaian tugas tambahan yang harus dipenuhi.

Beban tersebut dapat semakin berat apabila guru harus menghadiri banyak rapat, mengisi dokumen bersama, menyesuaikan jadwal dengan rekan kerja, serta melaporkan hasil kolaborasi kepada pihak sekolah. Proses koordinasi yang tidak efisien juga dapat mengurangi kemandirian dan otonomi guru. Guru tidak hanya bertanggung jawab terhadap pembelajaran di kelas, tetapi juga harus mengikuti prosedur, format, dan mekanisme pelaporan yang ditentukan oleh organisasi. Kasmawati (2020) menyebutkan bahwa faktor organisasi yang memengaruhi beban kerja guru meliputi jadwal mengajar, pembagian dan kejelasan tugas, dukungan administratif, serta prosedur evaluasi. Apabila faktor-faktor tersebut tidak dikelola

secara baik, beban administrasi tersembunyi akan semakin besar. Misalnya, pembagian tugas yang tidak jelas dapat menyebabkan pekerjaan tertentu dikerjakan berulang kali oleh beberapa guru. Demikian pula, kurangnya tenaga administrasi dapat membuat guru mengambil alih pekerjaan yang seharusnya ditangani oleh staf pendukung.

a. Dampak terhadap Profesionalitas Guru

Beban administrasi yang tinggi dapat memengaruhi kondisi psikologis dan profesional guru. Guru yang harus menyelesaikan banyak laporan dan dokumen cenderung mengalami kelelahan, stres, serta tekanan waktu. Salsabila dan Nugraha (2024) menunjukkan bahwa tingginya beban kerja administratif berpotensi mengurangi waktu yang seharusnya digunakan untuk merencanakan pembelajaran, mengembangkan metode mengajar, mengevaluasi proses belajar, dan berinteraksi dengan peserta didik. Dampak tersebut tidak selalu terlihat secara langsung. Guru mungkin tetap menyelesaikan tugas administratif dan hadir di kelas, tetapi kualitas persiapan pembelajaran dapat menurun. Waktu yang seharusnya digunakan untuk membaca referensi, merancang aktivitas kreatif, memberikan umpan balik, atau memahami kebutuhan individual siswa justru terserap untuk mengisi dokumen dan menyusun laporan.

Beban administrasi juga dapat mengurangi makna profesionalitas guru. Profesionalitas seharusnya ditunjukkan melalui kemampuan merancang pembelajaran, membimbing peserta didik, melakukan refleksi, dan mengembangkan kompetensi. Namun, ketika keberhasilan guru lebih banyak diukur berdasarkan kelengkapan dokumen, perhatian dapat bergeser dari kualitas proses pembelajaran menuju pemenuhan persyaratan administratif. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat menimbulkan kelelahan kerja atau *burnout*. Guru tidak hanya mengalami kelelahan fisik karena beban tugas yang banyak, tetapi juga kelelahan emosional akibat tuntutan pelaporan yang berulang dan kurang memberikan dampak langsung terhadap pembelajaran. Beban administrasi yang tidak terkendali juga dapat menurunkan motivasi, kreativitas, dan kepuasan kerja guru.

b. Digitalisasi dan Administrasi Bayangan

Perkembangan teknologi digital pada satu sisi dapat membantu mempercepat pengolahan data dan pelaporan. Namun, pada sisi lain, digitalisasi juga dapat melahirkan bentuk baru administrasi bayangan. Guru sering kali harus menggunakan berbagai aplikasi untuk mengunggah data, mengisi penilaian, melaporkan kegiatan, memperbarui informasi peserta didik, dan menyampaikan bukti pelaksanaan program. Fenomena serupa terlihat pada profesi penyuluh pertanian. Partini et al. (2024) menjelaskan bahwa penggunaan berbagai aplikasi digital dapat meningkatkan beban administratif karena tenaga profesional harus menginput data secara berulang. Administrasi tersebut bukan merupakan tugas utama penyuluh, tetapi tetap harus diselesaikan karena berkaitan dengan pelaporan kinerja, tunjangan, dan insentif. Pola yang sama dapat ditemukan dalam pekerjaan guru, terutama ketika dokumen administratif menjadi persyaratan sertifikasi, kenaikan pangkat, evaluasi kinerja, dan pencairan tunjangan.

Digitalisasi tidak secara otomatis mengurangi beban kerja. Apabila sistem yang digunakan tidak terintegrasi, guru justru harus memasukkan data yang sama ke dalam beberapa platform. Selain itu, gangguan jaringan, perubahan format, kurangnya pelatihan, dan ketidakjelasan petunjuk teknis dapat menambah waktu penyelesaian administrasi. Dengan demikian, teknologi yang seharusnya menjadi alat bantu dapat berubah menjadi sumber beban baru apabila tidak dirancang berdasarkan kebutuhan pengguna.

c. Administrasi Bayangan dalam Merdeka Belajar

Program Merdeka Belajar pada dasarnya dirancang untuk memberikan keleluasaan kepada guru dan sekolah dalam melaksanakan pembelajaran. Salah satu gagasan penting dalam program tersebut adalah penyederhanaan administrasi agar guru dapat lebih fokus pada proses pembelajaran. Penyederhanaan RPP, misalnya, diarahkan untuk mengurangi dokumen yang terlalu kompleks dan memungkinkan guru menyusun perencanaan pembelajaran secara lebih

ringkas. Sumber resmi Kemendikdasmen menyebutkan bahwa penyederhanaan RPP dimaksudkan untuk mengurangi beban administrasi dan memberikan ruang bagi guru untuk berkreasi serta berinovasi dalam pembelajaran.

Meskipun demikian, implementasi kebijakan di lapangan belum sepenuhnya menghapus beban administrasi guru. Penyederhanaan pada satu jenis dokumen dapat diikuti oleh munculnya tuntutan administrasi baru, seperti pengisian rubrik, penyusunan portofolio, pelaporan asesmen, dokumentasi proyek, serta pembaruan data melalui aplikasi. Penelitian mengenai penilaian autentik dalam Kurikulum Merdeka menunjukkan bahwa pengisian rubrik, penyusunan portofolio, dan pelaporan asesmen dapat mengurangi waktu interaksi guru dengan siswa serta membatasi kreativitas pembelajaran. Faktor yang memperberatnya antara lain banyaknya format administrasi, keterbatasan dukungan teknologi, dan kurangnya pelatihan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masalah administrasi bayangan bukan hanya disebabkan oleh kurangnya kemampuan guru mengatur waktu. Persoalan ini berkaitan dengan desain kebijakan, tata kelola sekolah, sistem pelaporan, serta pembagian kerja antara guru dan tenaga kependidikan. Apabila setiap kebijakan baru menambahkan dokumen, aplikasi, dan laporan tanpa menghapus kewajiban sebelumnya, maka beban kerja guru akan terus bertambah meskipun secara formal kebijakan tersebut disebut sebagai penyederhanaan.

d. Administrasi Bayangan sebagai Isu Struktural

Berdasarkan uraian tersebut, administrasi bayangan dapat dipahami sebagai kesenjangan antara beban kerja administratif yang tercatat secara formal dan pekerjaan administratif yang benar-benar dilakukan oleh guru. Beban ini meliputi pekerjaan yang tidak selalu tercantum dalam uraian tugas, tidak selalu dihitung dalam alokasi waktu kerja, tetapi memiliki konsekuensi nyata terhadap penggunaan waktu dan energi guru. Administrasi bayangan memiliki beberapa ciri utama. Pertama, pekerjaan tersebut sering berlangsung di luar jam mengajar dan jam kerja formal. Kedua, tugasnya berkaitan dengan pelaporan, dokumentasi, evaluasi, dan pemenuhan persyaratan kelembagaan. Ketiga, pekerjaan tersebut dapat muncul melalui kolaborasi, digitalisasi, akreditasi, sertifikasi, kenaikan pangkat, dan pelaksanaan program kurikulum. Keempat, keberadaannya sering dianggap wajar sehingga tidak terlihat sebagai beban tambahan. Kelima, dampaknya dirasakan melalui berkurangnya waktu guru untuk merancang pembelajaran dan berinteraksi dengan peserta didik.

Oleh karena itu, penyelesaian masalah administrasi bayangan memerlukan pendekatan struktural. Sekolah perlu memperjelas pembagian tugas, mengintegrasikan sistem pelaporan, mengurangi pengisian data berulang, menyediakan dukungan tenaga administrasi, serta memastikan bahwa setiap dokumen benar-benar memiliki tujuan yang jelas. Evaluasi kinerja guru juga perlu menilai kualitas pembelajaran, bukan hanya kelengkapan administrasi. Dengan demikian, administrasi bayangan bukan sekadar persoalan manajemen waktu individu guru, melainkan persoalan tata kelola pendidikan. Selama sistem pendidikan masih menempatkan dokumen sebagai indikator utama akuntabilitas tanpa memperhitungkan waktu dan energi yang diperlukan untuk menyusunnya, beban kerja guru akan tetap lebih besar daripada yang tercatat secara resmi. Penyederhanaan administrasi perlu diwujudkan bukan hanya melalui pengurangan format, tetapi juga melalui perbaikan sistem, penguatan dukungan organisasi, dan pengakuan terhadap seluruh pekerjaan administratif yang selama ini tersembunyi.

2. Dampak Digitalisasi Program Pembelajaran terhadap Beban Kerja Non-Mengajar

Digitalisasi program pembelajaran diwujudkan dalam beragam bentuk, mulai dari penggunaan Learning Management System (LMS), e-rapor, sistem informasi akademik (SIA), aplikasi evaluasi pembelajaran berbasis digital, hingga platform pengelolaan dokumen bersama seperti akun belajar.id. (Finandhita et al., 2023; Ismuhadi et al., 2023; Rizal et al., 2023) Secara konseptual, digitalisasi pembelajaran ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas

kerja melalui otomatisasi proses seperti pencatatan nilai, absensi, dan penyusunan jadwal, sehingga guru maupun staf administrasi dapat lebih memusatkan perhatian pada aspek pendidikan yang bersifat substansial. (Finandhita et al., 2023). Penggunaan Computer-Based Test (CBT), misalnya, dilaporkan mampu mengurangi beban administratif terkait pengelolaan ujian, seperti distribusi dan pengumpulan kertas ujian, serta meminimalkan risiko kesalahan pengolahan data (Buana et al., 2024).

Meski digitalisasi dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, sejumlah kajian menunjukkan bahwa proliferasi aplikasi digital justru menambah beban bagi guru dan tenaga pendidik. Dalam konteks penyuluh pertanian, yang memiliki kesamaan struktural dengan guru sebagai agen pembelajaran masyarakat, ditemukan bahwa banyaknya aplikasi akibat digitalisasi menimbulkan beban administratif tambahan yang berdampak pada kinerja, terutama karena tugas pelaporan kinerja semakin meningkat sejak diberlakukannya berbagai sistem digital baru. (Partini et al., 2024). Pola serupa tampak dalam konteks pembelajaran daring selama masa pandemi, di mana peningkatan beban kerja, peran guru yang semakin kabur, minimnya dukungan teknis dan administratif, serta menurunnya kualitas pembelajaran menjadi faktor yang memicu resistensi masyarakat terhadap kebijakan tersebut. (Wigati et al., 2023).

Studi mengenai *technostress* pada guru selama pembelajaran daring semakin memperkuat argumen ini, dengan menunjukkan bahwa beban kerja berlebihan untuk mencapai tujuan pembelajaran jarak jauh serta rasa tidak aman dalam penggunaan teknologi dapat memicu *technostress* yang berdampak negatif terhadap kinerja mengajar (Mudrikah et al., 2022). Integrasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK), meskipun diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, pada kenyataannya juga memperbesar beban kerja guru serta menimbulkan ambiguitas peran akibat tuntutan penguasaan keterampilan digital yang terus berkembang. (Jena, 2015, dalam Mudrikah et al., 2022).

Program pelatihan digitalisasi yang banyak diselenggarakan sebagai respons terhadap kebutuhan peningkatan kompetensi digital guru mencakup, antara lain, pelatihan pemanfaatan Google Workspace serta penerapan teknologi kecerdasan buatan (Nurdyansa et al., 2024), pelatihan media dan evaluasi pembelajaran digital untuk kompetensi pedagogik (Rizal et al., 2023), maupun pelatihan digitalisasi tata kelola sisa hasil usaha koperasi sekolah (Sakitri et al., 2024) pada dasarnya menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi digital masih menjadi tantangan struktural. Ketidaksiapan ini justru menambah beban kognitif guru dalam mempelajari sistem baru di tengah tuntutan tugas pokok mengajar yang tidak berkurang (Nurdyansa et al., 2024).

3. Faktor Penyebab dan Konsekuensi terhadap Kualitas Pembelajaran, Kesejahteraan, dan Motivasi Guru

Beberapa faktor penyebab administrasi bayangan dapat diidentifikasi dari sintesis literatur yang dikaji. Pertama, proliferasi aplikasi pelaporan yang tidak terintegrasi menyebabkan guru harus mengerjakan input data berulang pada berbagai platform, sebagaimana ditemukan pada kasus penyuluh pertanian yang mengalami beban administratif akibat munculnya berbagai aplikasi sejak diberlakukannya kartu tani (Partini et al., 2024). Kedua, rendahnya literasi digital sebagian guru menjadi kendala signifikan, sebagaimana ditemukan dalam observasi terhadap penerapan program digitalisasi akademik yang menunjukkan kurangnya pemahaman guru dalam penggunaan proyektor, power point, serta minimnya kreativitas guru dalam memanfaatkan teknologi (Judijanto, 2024). Ketiga, keterbatasan infrastruktur seperti jaringan internet yang belum memadai turut memperberat proses adaptasi digital di lingkungan sekolah (Judijanto, 2024).

Konsekuensi dari akumulasi beban administratif tersembunyi ini bersifat multidimensional. Pada dimensi kualitas pembelajaran, tumpukan tugas administratif

menyebabkan guru tidak fokus mengajar dan mendidik peserta didik, sehingga pembelajaran berlangsung ala kadarnya tanpa diskusi mendalam (Ismuhadi et al., 2023). Pada dimensi kesejahteraan psikologis, beban kerja berlebihan yang dikombinasikan dengan tuntutan digital dapat memicu stres dan kelelahan mental (*technostress*) yang berdampak pada penurunan kinerja mengajar (Mudrikah et al., 2022). Selain itu, kajian mengenai kinerja administratif guru dan staf pendukung menegaskan bahwa beban kerja tinggi dapat mengakibatkan kelelahan dan stres yang mengganggu waktu untuk perencanaan pembelajaran dan interaksi dengan siswa (Salsabila Salsabila, Arya Bisma Nugraha, 2024).

Pada dimensi motivasi profesional, ditemukan bahwa hilangnya rasa semangat dan motivasi guru turut dipengaruhi oleh kurangnya kompetensi digital serta tuntutan administratif program-program sekolah penggerak (Holdi et al., 2023). Ketiadaan dukungan manajerial yang memadai turut memperburuk kondisi ini, karena faktor-faktor seperti komunikasi, motivasi, kualitas lingkungan kerja, pelatihan, dan dukungan manajerial telah terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja administratif guru, (Salsabila Salsabila, Arya Bisma Nugraha, 2024).

Sejalan dengan hal tersebut, disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Utari & Rasto, 2019), sehingga kinerja guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan disiplin kerja yang didukung oleh pengelolaan beban kerja yang proporsional. Ketepatan guru dalam menyelesaikan program pengajaran sesuai kalender akademik, melaksanakan proses pembelajaran sesuai Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, serta menggunakan media pembelajaran secara tepat merupakan indikator kinerja yang dapat terganggu apabila beban administratif yang tidak proporsional membebani waktu kerja guru (Utari & Rasto, 2019).

Kepemimpinan kepala sekolah turut berperan penting dalam mengelola dinamika ini. Kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah terbukti memiliki dampak signifikan terhadap iklim kerja, semangat kerja, dan kinerja guru (Riyanne et al., 2024), sementara pemberdayaan guru melalui platform digital seperti Platform Merdeka Mengajar (PMM) menunjukkan upaya adaptasi kelembagaan terhadap tuntutan digitalisasi (Riyanne et al., 2024). Namun demikian, tanpa pengelolaan yang tepat, digitalisasi berisiko menjadi beban tambahan alih-alih solusi efisiensi, sebagaimana ditegaskan dalam berbagai temuan yang telah diuraikan di atas.

4. Rekomendasi Kebijakan dan Manajerial untuk Mengatasi Fenomena Administrasi Bayangan Guru

Fenomena “administrasi bayangan” atau beban administratif tambahan yang tidak terlihat secara formal telah menjadi tantangan serius dalam ekosistem pendidikan Indonesia. Beban ini sering kali muncul akibat tumpang tindihnya regulasi, fragmentasi sistem digital, serta tuntutan pelaporan yang berulang pada berbagai platform. Berdasarkan sintesis konseptual dan temuan empiris terkini, terdapat empat pilar rekomendasi kebijakan dan manajerial yang strategis untuk memitigasi masalah ini, yaitu: integrasi sistem digital, penguatan kapasitas guru, kepemimpinan sekolah yang responsif, serta pemanfaatan teknologi kecerdasan buatan secara etis.

a. Penyederhanaan dan Integrasi Sistem Pelaporan Digital

Langkah fundamental yang mendesak untuk dilakukan adalah penyederhanaan dan integrasi sistem pelaporan digital di lingkungan pendidikan. Saat ini, guru sering kali dihadapkan pada kompleksitas aplikasi digital yang tidak saling terhubung, sehingga memaksa mereka untuk melakukan input data yang sama berulang kali pada platform yang berbeda. Kondisi ini justru kontraproduktif karena menambah beban administratif alih-alih mengurangnya (Partini et al., 2024).

Oleh karena itu, diperlukan kebijakan yang mengarah pada pembangunan satu pintu data pendidikan (*single sign-on* atau *integrated dashboard*) yang dapat mengintegrasikan

berbagai kebutuhan pelaporan, mulai dari data pokok pendidikan, penilaian siswa, hingga laporan kinerja guru. Model sistem informasi akademik yang terintegrasi, sebagaimana telah diimplementasikan secara efektif pada beberapa sekolah percontohan, dapat menjadi acuan nasional. Sistem semacam ini mampu mengurangi beban kerja manual guru dan staf administrasi melalui otomatisasi pencatatan data, sinkronisasi antar-modul, dan penghapusan redundansi input (Finandhita et al., 2023). Integrasi ini tidak hanya akan meningkatkan efisiensi waktu, tetapi juga akurasi data yang dilaporkan ke dinas pendidikan terkait.

b. Penguatan Kapasitas Digital Guru Melalui Pelatihan Berkelanjutan

Di sisi sumber daya manusia, penguatan kapasitas digital guru merupakan kebutuhan mendesak yang tidak dapat ditunda. Transformasi digital dalam pendidikan tidak akan berjalan optimal tanpa kesiapan kompetensi guru dalam memanfaatkan teknologi. Berbagai program pelatihan digitalisasi yang telah dilaksanakan menunjukkan dampak positif, namun cakupannya perlu diperluas dan diperdalam. Program tersebut mencakup pelatihan pemanfaatan akun pembelajaran digital seperti *belajar.id* dan penyimpanan awan (*drive*) bersama (Ismuhadi et al., 2023), serta pelatihan mengenai media dan evaluasi pembelajaran digital (Rizal et al., 2023).

Lebih jauh, kurikulum pelatihan harus mulai mengakomodasi pemanfaatan teknologi mutakhir, seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), untuk meningkatkan efisiensi tugas administratif (Nurdyansa et al., 2024). Namun, desain pelatihan ini harus bersifat inklusif dan adaptif. Mengingat heterogenitas tingkat literasi digital di kalangan guru, pendekatan pelatihan tidak bisa bersifat “satu ukuran untuk semua”. Program perlu dirancang secara bertingkat, dengan mempertimbangkan perbedaan kemampuan awal peserta, sehingga memastikan semua guru, baik yang melek teknologi maupun yang masih pemula, dapat mencapai pemahaman yang memadai dan aplikatif (Nurdyansa et al., 2024).

c. Penguatan Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dimensi manajerial di tingkat satuan pendidikan juga memegang peranan krusial, khususnya melalui penguatan peran kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah berfungsi sebagai manajer yang bertanggung jawab atas iklim kerja dan distribusi beban tugas di sekolahnya. Kepemimpinan yang responsif dan transformatif terbukti berdampak positif terhadap motivasi guru dan keseimbangan kerja (Riyannie et al., 2024).

Dalam konteks mengatasi administrasi bayangan, kepala sekolah perlu mengambil inisiatif proaktif dengan melakukan evaluasi administrasi secara rutin. Hal ini mencakup pemantauan beban kerja guru secara berkala untuk memastikan adanya keseimbangan yang adil antara tugas mengajar di kelas dan tugas administratif di luar kelas. Kepala sekolah harus berani melakukan rasionalisasi terhadap tuntutan administrasi yang tidak esensial dan melindungi waktu guru agar dapat fokus pada tugas utamanya, yaitu mendidik dan membimbing siswa (Riyannie et al., 2024). Mekanisme pengawasan ini penting untuk mencegah terjadinya *burnout* akibat akumulasi tugas administratif yang berlebihan.

d. Pemanfaatan Teknologi Kecerdasan Buatan Secara Selektif dan Etis

Sebagai solusi inovatif jangka panjang, pemanfaatan teknologi kecerdasan buatan (AI) secara selektif dapat dipertimbangkan untuk mengotomatisasi tugas-tugas administratif yang bersifat repetitif dan memakan waktu. Teknologi ini memiliki potensi besar untuk menangani pekerjaan seperti koreksi evaluasi otomatis, rekapitulasi nilai, hingga pengelolaan data siswa secara sistematis (Isdayani et al., 2024). Dengan mendelegasikan tugas-tugas rutin kepada algoritma, guru dapat mengalokasikan lebih banyak energi dan waktu mereka pada aspek pedagogis pembelajaran yang membutuhkan sentuhan manusia, seperti interaksi emosional dan pengembangan karakter siswa.

Meskipun menawarkan efisiensi, adopsi teknologi AI ini tidak boleh dilakukan tanpa kendali. Penerapannya perlu disertai dengan pertimbangan etika dan keamanan data yang sangat cermat (Isdayani et al., 2024). Kebijakan harus mengatur batasan penggunaan data

siswa, privasi informasi, serta memastikan bahwa keputusan penting dalam pendidikan tidak sepenuhnya diserahkan kepada mesin tanpa supervisi manusia. Kolaborasi antara pengembang teknologi, pembuat kebijakan, dan praktisi pendidikan diperlukan untuk merumuskan panduan etis penggunaan AI di sekolah.

Secara keseluruhan, mengatasi fenomena administrasi bayangan guru memerlukan pendekatan holistik yang menggabungkan reformasi sistemik, peningkatan kapasitas individu, kepemimpinan yang kuat, dan inovasi teknologi yang bertanggung jawab. Sinergi antara kebijakan pemerintah dalam menyederhanakan sistem, komitmen sekolah dalam memberdayakan guru, serta adaptasi teknologi yang bijak akan menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih sehat, efisien, dan berorientasi pada kualitas pembelajaran.

D. KESIMPULAN

Kajian konseptual ini menegaskan bahwa digitalisasi pembelajaran, meskipun dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja guru, dalam praktiknya justru sering melahirkan lapisan beban kerja baru yang tidak sepenuhnya tercatat dalam struktur formal tugas guru. Fenomena *administrasi bayangan* muncul akibat proliferasi aplikasi pelaporan yang tidak terintegrasi, kesenjangan literasi digital, keterbatasan infrastruktur, serta tuntutan pelaporan berlapis yang harus diselesaikan di luar jam mengajar. Berbagai kajian menunjukkan bahwa beban administratif tersembunyi ini berdampak pada berkurangnya fokus guru terhadap interaksi pedagogis, munculnya kelelahan psikologis dan *technostress*, serta melemahnya motivasi profesional dalam jangka panjang. Fenomena ini bukan sekadar persoalan teknis individual, melainkan masalah struktural dalam kebijakan digitalisasi pendidikan yang belum sepenuhnya mempertimbangkan dimensi manusia di balik transformasi digital. Oleh karena itu, keberhasilan digitalisasi tidak cukup diukur dari ketersediaan teknologi, melainkan dari sejauh mana kebijakan mampu menyederhanakan, bukan menambah, kompleksitas kerja guru. Integrasi sistem, penguatan kapasitas digital, redesain kebijakan beban kerja, kepemimpinan sekolah yang kuat, serta pemanfaatan teknologi secara bijak menjadi kunci agar digitalisasi benar-benar menjadi sarana pembebasan, bukan pembebanan, bagi guru dalam menjalankan profesinya secara bermartabat dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Buana, I. A., Yunus, M., & Suratman, S. (2024). Implementasi Sistem Computer-Based Test (CBT) dalam Pengelolaan Ujian Di MAN Insan Cendekia Paser. *Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Borneo*, 5(2), 219–228. <https://doi.org/10.21093/jtikborneo.v5i2.7822>
- Finandhita, A., Maulana, H., Agustia, R. D., Suryana, T., Atin, S., & Afrianto, I. (2023). Introduksi Dan Pelatihan Sistem Informasi Akademik Di Sman 1 Majalaya. *Abdi Teknayasa*. <https://doi.org/10.23917/abditeknayasa.v4i2.3281>
- Holdi, M., Mulyono, S., Gunadi, G., & Sulaiman, S. (2023). Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Dan Peningkatan Motivasi Guru Sekolah Penggerak. *Sosio Edukasi Jurnal Studi Masyarakat Dan Pendidikan*, 6(2), 144–156. <https://doi.org/10.29408/sosedu.v6i2.24140>
- Isdayani, B., Thamrin, A. N., & Milani, A. (2024). Implementasi Etika Penggunaan Kecerdasan Buatan (AI) dalam Sistem Pendidikan dan Analisis Pembelajaran di Indonesia. *Digital Transformation Technology (Digitech)* |, 4(1).
- Ismuhadi, I., Sukartiningsih, W., & Syafruddin, S. (2023). Pengembangan Model Digitalisasi Perangkat Pembelajaran Untuk Mengoptimalkan Pemanfaatan Akun BELAJAR.ID Pada Drive Bersama. *Pedagogi Jurnal Penelitian Pendidikan*, 10(1), 34–47. <https://doi.org/10.25134/pedagogi.v10i1.7438>
- Judijanto, L. (2024). Analisis Pengaruh Tingkat Literasi Digital Guru dan Siswa terhadap

- Kualitas Pembelajaran di Era Digital di Indonesia. *Sanskara Pendidikan Dan Pengajaran*, 2(02). <https://doi.org/10.58812/spp.v2i02>
- Kasmawati, Y. (2020). Peningkatan Kompetensi Melalui Kolaborasi : Suatu Tinjauan Teoritis Terhadap Guru. *Equilibrium Jurnal Pendidikan*, 8(2), 136–142. <https://doi.org/10.26618/equilibrium.v8i2.3377>
- Mudrikah, S., Kusmuriyanto, K., & Widodo, W. S. (2022). Pengaruh Technostress Dan Computer Self Efficacy Terhadap Kinerja Guru Selama Pembelajaran Daring. *Equilibrium Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Pembelajarannya*, 10(2), 96. <https://doi.org/10.25273/equilibrium.v10i2.11073>
- Nurdadyansyah, N., Rosandy, T., Wibowo, H., & Amnah, A. (2024). Rancang Bangun Aplikasi Administrasi Guru Berbasis Web Menggunakan Teknologi Cloud Computing. *Jati (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)*, 8(2), 2182–2186. <https://doi.org/10.36040/jati.v8i2.9399>
- Nurdyansa, N., Fatma, F., Erniwati, E., & Amri, N. F. (2024). Pelatihan Digitalisasi Data Administrasi Dan Analisis Data Sederhana Menggunakan Google Workspace dan Kecerdasan Buatan Pada Staf Administrasi Universitas Pancasakti Makassar. *Jurnal Pengabdian Sosial*, 1(9), 1407–1416. <https://doi.org/10.59837/kvmvh620>
- Partini, Wastutiningsih, S. P., Nugroho, N. C., & Fatonah, S. (2024). Tantangan Menjadi Penyuluh Kekinian Di Era Disrupsi. *Jurnal Penyuluhan*, 20(01), 29–40. <https://doi.org/10.25015/20202446998>
- Riyannie, D., Suriansyah, A., & Wahyu, W. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus Pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas Dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas). *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(7), 392–406. <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i7.3104>
- Rizal, R., Surahman, E., & Suhendi, H. Y. (2023). Pelatihan Media dan Alat Evaluasi Pembelajaran Digital Untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Dalam Mempersiapkan Kurikulum Merdeka. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 7(5), 4616. <https://doi.org/10.31764/jmm.v7i5.17104>
- Sakitri, W., Maftukhah, I., & Farliana, N. (2024). Optimalisasi Layanan Anggota Koperasi SMK Nurul Barqi Semarang Melalui Digitalisasi Tata Kelola Sisa Hasil Usaha. *Jurnal Pengabdian Nasional (Jpn) Indonesia*, 6(1), 73–84. <https://doi.org/10.35870/jpni.v6i1.1098>
- Salsabila Salsabila, Arya Bisma Nugraha, G. G. (2024). Konsep Dasar Belajar dan Pembelajaran dalam Pendidikan. *PUSTAKA: Jurnal Bahasa Dan Pendidikan*, 4(2). <https://doi.org/10.56910/pustaka.v4i2.1390>
- Utari, K. T., & Rasto, R. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 238. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18019>
- Wigati, I., Yuniar, & Lestari, W. (2023). Community Resistance to Online Learning Policies During Covid-19 Pandemic in Education. *Pedagogia Jurnal Pendidikan*, 11(1), 1–14. <https://doi.org/10.21070/pedagogia.v11i1.1486>