Teacher Resistance in Building School Image at an Islamic Educational Institution in Sidoarjo
Resistensi Guru dalam Membangun Citra Sekolah pada Lembaga Pendidikan Islam di Sidoarjo

Nabilah Anisah[)], Budi Haryanto [*,2)]

[1,2)] Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia (10pt Normal Italic)
*Email Penulis Korespondensi: budiharyanto@umsida.ac.id

Abstract. *This study is motivated by the stagnation in student enrollment at an Islamic educational institution in Sidoarjo, which prompted the development of a boarding school program as a strategic effort to enhance competitiveness and strengthen the Islamic school image. However, some teachers opposed its adoption, wich could have an impact on program consistency. The purpose of this study is to examine the types of teacher resistance, the underlying causes of it, how it affects program execution and school reputation, and the tactics theprincipal uses to deal with it. In depth interviews, observations, and document analysis were used in a ualitative descriptive method with an interpretive paradigm. The result show that teacher opposition can take both overt and covert forms, such as program delegitimization, cynical remarks, passive behavior, and vocal rejection. Long- Standing work habits, alack of awareness of the boarding school's strategic goal, and a mismatch between the regular school system and the boarding system are some of the contributing causes. Inconsistent program execution, a decline in student trust and motivation, a breakdown in organizational cohesiveness, and a decline in school credibility are some ofthe effects. The principal addressed resistance through persuasive communication, exemplary Islamic leadership, and gradual teacher involvement. This study highlights that resistance should not merely be viewed as a barrier, but also as constructive feedback in managing organizational change, particularly in strengthening the Islamic school image through the boarding school program.*

Keywords *- teacher resistence; boarding school, school image; islamic education; change management*

Abstrak. *Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi stagnasi jumlah peserta didik pada salah satu lembaga pendidikan Islam di Kabupaten Sidoarjo yang mendorong pengembangan program boarding school sebagai strategi peningkatan daya saing dan penguatan citra sekolah. Namun, beberapa guru menentang kebijakan tersebut yang dapat mengganggu pelaksanaan program. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajarai berbagai jenis resistensi guru, faktor penyebab resistensi, bagaimana hal itu berdampak pada pelaksanaan program dan pembangunan citra sekolah, dan bagaimana kepala sekolah menangani resistensi. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan paradigma interpretetif melalui observasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penolakan guru muncul dalam bentuk terbuka dan terselubung, termasuk perilaku pasif, komentar sinis, penolakan verbal, dan delegitimasi program. Ketidaksinkronan antar sistem sekolah reguler dan boarding school, kebiasaan kerja lama, dan kurangnya pemahaman tentang tujuan strategis boarding school adalah beberapa penyebab resistensi. Resistensi menunjukkan penurunan konsistensi program, motivasi dan kepercayaan siswa, dan kohesivitas organisasi dan kredibilitas sekolah. Maka dari itu, Strategi kepala sekolah dalam mengelola resistensi dilakukan melalui komunikasi persuasif, keteladanan kepemimpinan Islami, serta pelibatan guru secara bertahap. Penelitian ini juga menegaskan bahwa resistensi tidak hanya menjadi hambatan, tetapi juga dapat menjadi umpan balik konstruktif dalam proses perubahan organisasi pendidikan, khususnya dalam penguatan citra sekolah melalui program boarding school*

Kata Kunci *- resistensi guru;boarding school;citra sekolah pendidikan islam; manajemen perubahan*

I. PENDAHULUAN

Perubahan dalam lembaga pendidikan merupakan keniscayaan yang tidak dapat dihindari, terutaa pada era globalisasi, modernisasi, dan kompetisi antarlembaga pendidikan yang semakin ketat. Sekolah tidak lagi sekedar menjadi institusi penyelenggara pembelajaran formal, tetapi juga organisasi layanan publik yang dituntut menunjukkan mutu akademik, diferensiasi layanan, serta daya saing yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, perubahan tidak hanya berkaitan dengan aspek manajerial dan akademik, tetapi juga berkaitan erat dengan bagaimana sekolah membangun legitimasi sosial serta citra positif di mata masyarakat. Kondisi tersebut mendorong sekolah untuk terus beradaptasi terhadap kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi, serta ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas pendidikan dan pembentukan karakter peserta didik.[1]

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, perubahan memiliki kompleksitas yang lebih tinggi karena sekolah tidak hanya dituntut unggul dalam aspek akademik, tetapi juga harus mampu menjaga identitas nilai-nilai keislaman dalam budaya organisasi dan layanan pendidikan. Citra sekolah menjadi elemen strategis dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat, loyalitas orang tua, serta keberlangsungan lembaga pendidikan Islam. Citra sekolah pada dasarnya merupakan konstruksi persepsi publik yang terbentuk melalui pengalaman layanan pendidikan, komunikasi institusi, serta konsistensi implementasi nilai dan program sekolah. Oleh karena itu, citra sekolah Islam tidak hanya dibangun melalui simbol religius, tetapi juga melalui konsistensi kebijakan, keteladanan guru, disiplin religius, serta pembiasaan karakter Islami yang nyata dalam kehidupan sekolah.[2]

Pengembangan lembaga pendidikan pada hakikatnya selalu berkaitan dengan perubahan organisasi. Perubahan menjadi sebuah keharusan karena lembaga pendidikan dituntut mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat. Kebutuhan peserta didik, serta dinamika persaingan antar lembaga pendidikan. Lembaga yang tidak melakukan pengembangan berpotensi mengalami ketertinggalan dan kehilangan kepercayaan masyarakat. Oleh sebab itu, pengembangan tidak dapat dipisahkan dri upaya organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan relevansinya ditengah perubahamn sosial yang terus berlangsung. Namun demikian, perubahan organisasi sering kali memunculkan penolakan dari sebagian anggota organisasi yang merasa nyaman dengan kondisi sebelumnya *(status quo)*. Dalam perspektif perilaku organisasi, kelompok *status quo* cenderung mempertahankan pola kerja lama karena perubahan dianggap dapat menambah beban kerja, mengganggu kenyamanan, serta mengancam posisi maupun pengaruh yang selama ini dimiliki. Akibatnya, perubahan yang seharusnya menjadi kebutuhan organisasi justru dipersepsikan sebagai ancaman oleh sebagian individu di dalam organisasi

Penerapan kebijakan perubahan dalam institusi pendidikan sering kali menghadapi hambatan internal berupa resistensi organisasi. Resistensi muncul ketika individu atau kelompok merasa teranca, belum siap, atau mengalami ketidaknyamanan terhadap perubahan, sehingga memunculkan resposns psikologis, sosial maupun kultural. Dalam konteks lembaga pendidikan, resistensi dapat menghambat inovasi, memperlambat implementasi kebijakan, serta memicu terjadinya konflik internal. Resistensi cenderung lebih dominan terjadi pada kelompok guru senior yang telah lama bekerja dan memiliki kebiasaan profesional yang mengakar, sehingga kebijakan baru sering dipersepsikan sebagai ancaman terhadap stabilitas kerja, pola kerja lama, maupun identitas profesional mereka.[3][4][5]

Resistensi dapat dimaknai sebagai respon psikologis, sosial, maupun kultural yang muncul ketika individu atau kelompok merasa terancam, tidak siap atau tidak nyaman terhadap perubahan. Dalam organisasi pendidikan, resistensi tidak hanya menghambat inovasi, tetapi juga dapat memperlambat implementasi kebijakan serta menimbulkan konflik internal. Bahkan, Zimmerman menegaskan bahwa guru sering menunjukkan resistensi sebagai bentuk perlindungan terhadap stabilitas profesional dan kebiasaan kerja yang telah mapan.[6] Namun demikian, resistensi tidak selalu dapat dipandang sebagai sikap negatif. Resistensi dapat menjadi indikator adanya persoalan komunikasi organisasi, ketidaksiapan sumber daya manusia, maupun ketidaksesuaian kebijakan dengan kondisi lapangan. Menurut *Organizational behavior*, resistensi dapat berfungsi sebagai sinyal evaluatif yang membantu organisasi menyususn strategi perubahan secara lebih responsif dan melibatkan partisipasi warga organisasi. Oleh sebabitu, pemimpin pendidikan perlu mengarahkan resistensi melalui komunikasi dan partisipasi yang terencana, sehingga resistensi tidak menjadi penghambat, melainkan dapat dimanfaatkan sebagai dorongan untuk perubahan yang lebih konstruktif.[1][4][7] [8]

Fenomena resistensi terhadap kebijakan perubahan juga terjadi dalam lembaga pendidikan Islam di Kabupaten Sidoarjo, khususnya pada sekolah Islam yang mengembangkan sistem boarding school. Model *boarding school* dipandang sebagai strategi penguatan identitas keislaman, pembinaan karakter secara intensif, serta peningkatan daya saing lembaga pendidikan Islam. Di wilayah yang sama, berkembangnya sekolah Islam berasrama dengan dengan fasilitas dan program terpadu memicu kompetisi yang semakin ketat antarlembaga pendidikan Islam. Kondisi ini mendorong sekolah Islam untuk mengubah cara mereka mengelola institusi. Ini termasuk membangun citra sekolah yang lebih kuat sebagai bagian dari upaya meningkatkan kepercayaam masyarakat.

Sejak tahun 2022, salah satu institusi pendidikan Islam di Sidoarjo mengembangkan program *boarding school* sebagai tanggapan terhadap persaingan. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk meningkatkan daya tarik siswa, memperkuat budaya religius, dan meningkatkan persepsi masyarakat terhadap sekolah. Namun, dalam implementasinya kebijakan *boarding school* tidak sepenuhnya berjalan optimal karena mengahdapi resistensi dari sebagian guru,khususnya guru senior. Resistensi muncul dalam bentuk penolakan verbal, perilaku pasif, serta ketidaksinkronan dalam penerapan aturan *boarding school* dengan aturan sekolah reguler. Bahkan ditemukan komunikasi negatif yang secara tidak langsung melemahkan legitimasi program *boarding school* di hadapan peserta didik dan berpotensi memengaruhi persepsi publik terhadap kredibilitas sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa resistensi guru bukan hanya persoalan individual, tetapi berkaitan dengan faktor budaya organisasi, sistem komunikasi, pola kepemimpinan, serta integrasi kebijakan internal sekolah. Apabila resistensi tidak dikelola secara tepat, maka dapat melemahkan konsistensi implementasi program, menurunkan motivasi peserta didik, serta mengahambat proses pembentukan citra sekolah Islam yang ingin diperkuat melalui program *boarding school*.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Dalam konteks persaiangan lembaga pendidikan Islam di Sidoarjo, ketidaksinergian internal tersebut dapat berdampak pada melemahnya posisi lembaga di mata masyarakat dan menurunkan tingkat kepercayaan orang tua terhadap kualitas serta stabilitas manajemen sekolah.

Meskipun penelitian mengenai resistensi guru dalam manajemen perubahan telah banyak dilakukan, kajian yang secara spesifik mengaitkan resistensi guru dengan strategi pembangunan citra sekolah melalui kebijakan *boarding school* masih sangat terbatas. Dalam perspektif manajemen perubahan modern, resistensi tidak selalu bersifat negatif, tetapi dapat menjadi indikator penting untuk mengevaluasi kesiapan organisasi serta efektivitas strategi perubahan yang diterapkan.[9] Penelitian terdahulu umumnya menempatkan resistensi guru dalam konteks perubahan kurikulum, implementasi teknologi pendidikan, atau kebijakan administratif sekolah, sehingga belum mengkaji dampak resistensi terhadap persepsi publik dan legitimasi institusi pendidikan Islam. Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan menyoroti hubungan antara bentuk-bentuk resistensi guru, faktor penyebabnya, dan pengaruhnya terhadap upaya pembangunan citra sekolah melalui program *boarding school*. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis dengan menganalisis strategi kepala sekolah dalam mengelola resistensi guru agar implementasi kebijakan *boarding school* dapat berjalan efektif dan mendukung penguatan citra lembaga secara berkelanjutan. Dengan demikian, studi ini tidak hanya mengisi gap literatur terkait resistensi guru dalam konteks pendidikan Islam, tetapi juga menekankan relevansi empiris bagi praktik manajemen sekolah yang berorientasi pada pembentukan identitas dan branding lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada resistensi guru terhadap implementasi kebijakan boarding school sebagai bagian dari strategipenguatan citra sekolah. Penelitian ini juga mengkaji faktor-faktor yang melatarbelakangi munculnya resistensi guru dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Adapun tujuan penelitian ini adalah menganalisis bentuk-bentuk resistensi guru terhadap kebijakan *boarding school* dalam pembangunan citra sekolah, mengidentifikasi faktor penyebab resistensi, serta menganalisis dampaknya terhadap proses penguatan citra lembaga. Selain itu, penelitian ini juga mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola resistensi guru guna mendukung efektivitas program *boarding school* dan peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan penelitian tentang manajemen perubahan dan resistensi organisasi dalam pendidikan Islam, khususnya berkaitan dengan pembangunan citra lembaga pendidikan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menawarkan rekomendasi bagi kepala sekolah dan pengelola lembaga pendidikan Islam dalam menciptakan strategi pengelolaan resistensi guru untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan program *boarding school* serta penguadahan.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan paradigma interpretif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika resistensi guru terhadap kebijakan perubahan organisasi, khususnya dalam implementasi *boarding school* sebagai strategi penguatan citra sekolah. Paradigma interpretif digunakan karena realitas sosial dalam organisasi sekolah dipahami sebagai konstruksi makna yang dibangun melalui interaksi antara kepala sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya..Penelitian dilakukan pada salah satu lembaga pendidikan Islam di Kabupaten Sidoarjo yang mengembangkan sistem *boarding school* sejak tahun 2022. Lokasi penelitian dipilih secara purposive karena sekolah sedang mengalami perubahan organisasi dengan memperkuat citra sekolah dan menghadapi fenomena resistensi guru. Studi ini dilakukan dari Juni hingga Desember 2025. Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap informan yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan mereka dalam kebijakan *boarding school*. Kepala sekoalh, wakil kepala sekolah, guru senior, guru muda, dan karyawan tata usaha adalah informan utama. Kebijakan sekolah, aturan disiplin, laporan program, notulen rapat dan catatan kegiatan adalah sumber data sekunder disekolah.[10][11]

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi partispatif terbatas, wawancara mendalam semi terstruktur, dan studi dokumentasi. Observasi partisipatif terbatas dilakukan dengan mengamati pelaksanaan program boarding school, budaya religius sekolah, serta interaksi antar guru dan santri. Wawancara mendalam semi terstruktur digunakan untuk menggali persepsi guru dan pimpinan sekolah terkait kebijakan boarding school, bentuk-bentuk resistensi yang muncul, serta strategi pengolaan perubahan yang diterapkan oleh sekolah. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen kebijakan, program kerja, serta arsip evaluasi pelaksanaan boarding school. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Data hasil wawancara dan observasi dikodekan untuk menemukan tema-tema utama terkait bentuk resistensi., faktor penyebab resistensi, dampak resistensi, serta strategi pengelolaannya. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, member check kepada informan utama, serta audit trail melalui

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

pencatatan proses penelitian secara sistematis. Penelitian ini juga dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian, yaitu memperoleh persetujuan informan, menjaga kerahasiaan identitas informan, serta menjunjung tinggi integritas ilmiah. [11]

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam beberapa tahun terakhir, lembaga pendidikan yang menjadi lokasi penelitian ini menghadapi tantangan berupa stagnasi jumlah peserta didik. Kondisi ini menunjukkan bahwa lembaga belum mengalami pertumbuhan yang signifikan, sehingga mendorong pihak sekolah untuk melakukan upaya pengembangan kelembagaan secara strategis guna meningkatkan daya saing di tengah kompetisi lembaga pendidikan Islam yang semakin ketat. Dalam konteks manajemen pendidikan, stagnasi ini dapat menjadi indikator perlunya inovasi program sebagai bentuk adaptasi terhadap tuntutan lingkungan eksternal. Sebagai respon terhadap kondisi tersebut, sekolah mengembangkan program *boarding school* sebagai strategi utama dalam memperkuat identitas keislaman, meningkatkan kualitas pembinaan karakter peserta didik, serta membangun citra sekolah yang lebih unggul di mata masyarakat. Program ini dirancang tidak hanya sebagai diferensiasi layanan pendidikan, tetapi juga sebagai upaya repositioning lembaga agar lebih kompetitif dan relevam dengan kebutuhan masyarakat.

Implementasi program *Boarding school* mulai menunjukkan dampak positif yang ditandai dengan meningkatnya jumlah peserta didik secara bertahap. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan memiliki daya tarik dan mulai mendapat kepercayaan dari masyarakat. Namun demikian, keberhasilan pengembangan program ini tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan semata, melainkan sangat bergantung pada dukungan seluruh elemen internal sekolah, khusunya guru sebagai aktor utama dalam proses pendidikan. Dalam perspektif manajemen perubahan, keberhasilsan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh sejauh mana anggota organisasi memahami urgensi perubahan dan memiliki komitmen untuk terlibat didalamnya.[8][12]

Penguatan sistem boarding school dalam praktiknya menuntut adanya penyesuaian pada berbagai aspek, seperti budaya kerja, kedisiplinan, serta penerapan nilai-nilai keislaman secara lebih intensif dalam kehidupan sekolah. Perubahan tersebut tidak hanya menyentuh aspek struktural, tetapi juga berkaitan dengan perilaku dan budaya organisasi. Perubahan yang melibatkan kebiasaan, nilai, dan kenyamanan individu cenderung memicu resistensi, terutama ketika perubahan tersebut dipersepsikan sebagai gangguan terhadap stabilitas kerja. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa beberapa guru belum sepenuhnya menerima perubahan tersebut. Hal ini terlihat dari adanya ketidaksetujuan terhadap cara penerapan aturan, baik dalam kedisiplinan berpakaian maupun dalam pelaksanaan kebijakan operasional, seperti perizinan peserta didik. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya resistensi sebagai respons terhadap perubahan organisasi, sebab resistensi dapat muncul ketika individu memandang perubahan sebagai ancaman terhadap rutinitas, kontrol, maupun identitas profesionalnya. Dengan demikian, resistensi dalam konteks ini tidak hanya tampak dalam bentuk penolakan terbuka, tetapi juga berkembang secara terselubung melalui sikap dan praktik sehari-hari di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, bentuk-bentuk resistensi guru terhadap kebijakan boarding school akan dibahas lebih lanjut pada bagian berikutnya.

A. Bentuk-bentuk resistensi Guru terhadap kebijakan *Boarding school* dalam pembangunan citra sekolah

Berdasarkan hasil analisis data, resistensi guru terhadap kebijakan *boarding school* tidak hanya muncul dalam bentuk penolakan yang bersifat terbuka, tetapi juga berkembang dalam bentuk-bentuk terselubung yang tercermin dalam perilaku, sikap, serta pola komunikasi sehari-hari di lingkungan sekolah. Resistensi tersebut menunjukkan bahwa dinamika perubahan yang terjadi tidak sepenuhnya diterima secara merat oleh seluruh guru, sehingga memengaruhi konsistensi implementasi kebijakan yang telah ditetapkan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa resistensi terhadap perubahan sering kali tidak muncul secara ekspilit, melainkan dalam bentuk perilaku sehari-heri yang secara tidak langsung menghambat implementasi kebijakan. [12]

Salah satu bentuk resistensi yang menonjol tampak pada penerapan kebijakan penguatan disiplin dan budaya keislaman di sekolah. Kebijakan yang mencakup peningkatan kedisiplinan ibadah, kewajiban mengikuti kegiatan keagamaan, serta penyesuaian budaya kerja Islami dalam aktivitas sekolah belum sepenuhnya dijalankan secara maksimal oleh seluruh guru. Sebagian guru menilai kebijakan tersebut sebagai beban tambahan yang menuntut perubahan kebiasaan dan penyesuaian perilaku, sehingga sulit diimplementasikan secara cepat dalam waktu singkat Kondisi ini sejalan dengan pandangan Oreg (2003) yang menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan sering muncul ketika individu merasa tidak siap menghadapi tuntutan baru yang mengganggu kebiasaan yang telah mapan. [4][13]

Dalam praktiknya, resistensi tersebut tampak dalam berbagai bentuk yang bersifat implisit. Pelaksanaan program religius, misalnya, cenderung dilakukan secara formalitas tanpa diikuti internalisasi nilai yang mendalam. Selain itu, pengawasan terhadap kedisiplinan peserta didik masih belum berjalan optimal, yang terlihat dari minimnya teguran terhadap pelanggaran tata busana yang tidak sesuai dengan ketentuan syariat. Keteladanan guru dalam menampilkan perilaku religius juga belum merata, sehingga melemahkan legitimasi kebijakan yang diterapkan. Temuan ini

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aturan formal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh konsistensi sikap dan perilaku para pelaksana kebijakan di lapangan.[14]

Resistensi juga muncul dalam bentuk delegitimasi terhadap program pembinaan karakter santri. Dalam beberapa temuan lapangan, terdapat komentar guru yang cenderung meremehkan kegiatan *boarding school*, seperti program berbasis proyek yang bertujuan mengembangkan kreativitas dan kerja sama peserta didik. Pada kegiatan *All Star Show*, misalnya, santri diminta membuat backdrop sebagai bagian dari pembelajaran kontekstual. Namun, muncul komentar seperti, "lha ngapain susah-susah pakai triplek, mending pakai banner," yang secara tidak langsung mereduksi makna pembelajaran yang sedang berlangsung. Pernyataan tersebut berdampak pada menurunnya semangat santri, karena mereka merasa proses yang dijalani tidak mendapat apresiasi. Dalam perspektif Pideret (2000), kondisi ini mencerminkan resistensi dalam dimensi perilaku dan komunikasi, yang meskipun tidak eksplisit menolak kebijakan, namun berkontribusi dalam melemahkan implementasi program.[15]

Selain itu, resistensi juga tercermin melalui perilaku pasif dan rendahnya partisipasi guru dalam mendukung program *boarding school*. Hal ini terlihat dari keterlambatan dalam menjalankan program pembinaan religius minimnya keterlibatan dalam kegiatan pendukung, serta kurang aktifnya partisipasi dalam forum rapat sekolah. Fenomena ini banyak ditemukan pada guru senior yang telah lama bekerja dan memiliki kebiasaan kerja yang relatif stabil.Fullan menjelaskan bahwa dalam konteks perubahan organisasi pendidikan, individu cenderung mempertahankan pola kerja lama sebagai bentuk adaptadi terhadap rasa aman, sehingga perubahan sering kali direspons melalui sikap pasif sebagai bentuk resistensi tidak langsung.[5]

Lebih lanjut, resistensi juga muncul dalam bentuk ketidakpatuhan terhadap aturan operasional *boarding school*, khususnya terkait kebijakan perizinan dan kedisiplinan peserta didik. Dalam praktiknya, ditemukan adanya ketidaksinkronan antara aturan yang ditetapkan oleh sistem *boarding school* dengan penerapan yang dilakukan oleh sebagian guru di sekolah. Sebagai contoh,santri yang mendapatkan toleransi keterlambatan karena tugas piket asrama tetap diberikan sanksi oleh guru. Kondisi ini menimbulkan kebingungan di kalangan peserta didik, karena mereka menghadapi aturan yang tidak konsisten. Selain itu, ditemukan pula adanya penyampaian narasi negatif mengenai *boarding school* di hadapan siswa, yang berpotensi memengaruhipersepsi mereka terhadap program tersebut. Dalam perspektif manajemen perubahan, ketidakkonsistenan implementasi kebijakan menunjukkan lemahnya integrasi organisasi, yang pada akhirnya dapat memperkuat resistensi internal.[8]

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa resistensi guru adalah fenomena yang kompleks dan berbagai aspek. Ini tidak hanya muncul dalam bentuk penolakan langsung, tetapi juga berkembang melalui perilaku sehari-hari yang tampak sederhana namun berdampakbesar pada pelaksanaan kebijakan. Resistensi tersebut dapat menghambat program *boarding school* dan berpotensi merusak upaya untuk membangun sekolah berbasis Islam, yang menuntut keselarasan nilai , kebijakan, dan praktik di lapangan.

B. Faktor penyebab resistensi guru terhadap kebijakan *boarding school*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, resistensi guru terhadap kebijakan *boarding school* tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang bersifat individual maupun organisasional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa resistensi tersebut berakar pada kebiasaan kerja yang telah lama terbentuk, keterbatasan pemahaman terhadap tujuan perubahan, serta lemahnya koordinasi antar sistem yang berjalan di sekolah. Kebiasaan kerja lama yang kuat, terutama pada guru senior, merupakan komponen utama yang memengaruhi munculnya resistensi. Praktiknya, guru yang telah lama bekerja cenderung memiliki pola kerja yang stabil dan merasa nyaman dengan sistem yang telah berjalan sebelumnya. Namun, ketika kebijakan *boarding school* mulai diterapkan dengan tuntutan keterlibatan yang lebih tinggi, beberapa guru menganggap perubahan tersebut sebagai gangguan terhadap stabilitas kerja yang selama ini mereka jalani. Kondisi ini menimbulkan ketidaknyamanan yang kemudian berkembang menjadi resistensi. Dalam perspektif perubahan organisasi, fenomena ini dapat dijelaskan sebagai bentuk *organizational inertia*, yaitu kecenderungan individuuntuk mempertahankan kondisi yang sudah familiar karena dianggap lebih aman.[5] Kondisi ini juga didukung oleh temuan Zimmerman yang menyatakan bahwa guru cenderung mempertahankan praktik lama karena merasa lebih aman dan kompeten dalam sistem yang telah mereka kuasai.[6]

Selain faktor kebiasaan kerja, resistensi juga dipengaruhi oleh guru yang tidak memahami tujuan strategis dari kebijakan *boarding school*. Tidak semua guru memahami sepenuhnya bahwa program tersebut merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan daya saing dan memperkuat eksistensinya di tengah persaingan yang semakin ketat di pendidikan Islam. Akibatnya, kebijakan yang seharusnya dianggap sebagai strategipengembangan justru dianggap sebagai tanggung jawab tambahan dalam rutinitas pekerjaan. Salah satu alasan utama resistensi dalam konteks ini adalah kurangnya komunikasi visi. Kotter menyatakan bahwa ketika anggota organisasi tidak memahami perubahan secara menyeluruh, perubahan sering gagagl dan menyebabkan ketidaksepakatan.[8] Menurut Vakola (2014), salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan penerapan perubahan adalah pemahaman yang buruk tentang tujuan perubahan serta tingkat kesiapan individu untuk menerima perubahan dalam organisasi.[11]

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

Ketidaksinkronan antara sistem sekolah reguler dan *boarding school* adalah faktor lain yang meningkatkan resistensi. Dalam kenyataannya, guru dan peserta didik mengalami keraguan karena perbedaan cara aturan kedisiplinan dan kebijakan operasional diterapkan. Guru merasa kebijakan *boarding school* tidak sepenuhnya selaras dengan aturan yang berlaku di sekolah reguler, sehingga mereka ragu untuk menerapkannya. Kondisi ini tidak hanya memicu resistensi, tetapi juga menciptakan konflik implementasi di tingkat operasional. Dalam prespektif manajemen perubahan, ketidaksinkronan sistem menunjukkan lemahnya integrasi organisasi, yang berpotensi menghambat keberhasilan perubahan secara keseluruhan. [16]

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa resistensi guru tidak semata-mata disebabkan oleh sikap penolakan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor struktural dan kultural dalam organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan resistensi tidak cukup dilakukan melalui pendekatan individual, tetapi juga memerlukan perbaikan sistem komunikasi, penguatan pemahaman bersama, serta integrasi kebijakan yang lebih konsisten.

C. Dampak resistensi guru terhadap pembangunan citra sekolah

Resistensi guru terhadap kebijakan *boarding school* tidak hanya berdampak pada proses internal organisasi, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap upaya pembangunan citra sekolah. Dalam konteks organisasi, dampak resistensi tidak hanya bersifat internal, tetapi juga dapat memengaruhi persepsi eksternal terhadap kualitas dan kredibilitas institusi.[7] Dampak tersebut tidak bersifat tunggal , melainkan muncul secara berlapis pada aspek implementasi program, kondisi psikologis peserta didik, kohesivitas organisasi, hingga persepsi masyarakat terhadap lembaga.

Ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan kebijakan *boarding school* disebabkan oleh resistensi guru dalam melaksanakan program. Sementara beberapa program berjalan dengan sangat baik karena tidak ada guru yang membantu, yang lain gagal. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan dalam organisasi membutuhkan aktor pelaksana dan kebijakan formal. Kotter (1996) menyatakan bahwa keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh apakah implementasi dilakukan dengan cara yang sama di seluruh jalur organisasi. Ketidaksinkronan dalam pelaksanaan program dalam penelitian ini menunjukkan bahwa resistensi telah menghentikan proses internalisasi budaya Islami yang seharusnya dibangun secara berkelanjutan.[8]

Aspek psikologis siswa juga dipengaruhi oleh resistensi, terutama dalam menurunnya dorongan dan keyakinan terhadap sistem *boarding school*. Di mata santri, otoritas menjadi ambigu karena ketidak koDalam situasi tersebut, peserta didik mengalami kebingungan dalam menentukan standar perilaku yang harus diikuti. Secara teoretis, kondisi ini dapat menghambat proses internalisasi nilai, karena peserta didik tidak memperoleh model perilaku yang konsisten dari figur otoritas. Hal ini menunjukkan bahwa resistensi guru tidak hanya berdampak pada kebijakan, tetapi juga pada efektivitas pendidikan karakter yang menjadi tujuan utama *boarding school.*[15]

Resistensi juga meningkatkan kemungkinan konflik internal dan mengurangi keharmonisan organisasi. Ketegangan dalam hubungan kerja muncul karena perbedaan pendapat antara guru yang mendukung dan yang menentang kebijakan *boarding school*. Kondisi ini dapat menghasilkan kelompok informal yang menentang perubahan dalam jangka panjang. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa resistensi yang tidak dapat dikelola dapat berkembang menjadi konflik dalam organisasi, yang menghambat kerja tim dan menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.[16]

Lebih jauh, resistensi guru berimplikasi pada tidak optimalnya pembangunan citra sekolah. Citra lembaga pendidikan tidak hanya dibentuk melalui simbol atau program formal, tetapi melalui konsistensi antara nilai, kebijakan, dan praktik yang dijalankan sehari-hari. Hal Ini sejalan dengan konsep branding pendidikan yang menekankan bahwa citra lembaga dibangun melalui pengalaman nyata pengguna layanan, bukan hanya melalui komunikasi formal institusi. [17]Ketika terdapat ketidaksesuaian antara visi yang dikomunikasikan dengan realitas di lapangan, maka kredibilitas lembaga berpotensi menurun di mata masyarakat. Dalam konteks ini, resistensi internal menjadi faktor yang secara tidak langsung melemahkan proses pembentukan citra sekolah, karena pesan yang disampaikan lembaga tidak didukung oleh praktik yang konsisten.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa resistensi guru berdampak sistemik pada implementasi kebijakan dan kualitas organisasi serta persepsi eksternal lembaga. Oleh karena itu, pengelolaan resistensi sangat penting untuk keberhasilan program *boarding school* dan untuk membangun citra sekolah yang kuat dan berkelanjutan.

D. Strategi Kepala sekolah dalam mengeloa resistensi guru

Dalam menghadapi resistensi guru terhadap kebijakan *boarding school,* kepala sekolah menerapkan berbagai strategi yang tidak hanya bersifat tekni, tetapi juga menyentuh aspek psikologis, kultural, dan nilai-nilai keislaman dalam organisasi. Strategi yang dilakukan menunjukkan bahwa pengelolaan resistensi tidak cukup dilakukan melalui pendekatan struktural, tetapi memerlukan kepemimpinan yang adaptif dan persuasif. Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan, keberhasilan pengelolaan perubahan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam membangun visi, komunikasi, serta keterlibatan anggota organisasi.[18]

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Salah satu strategi utama yang dilakukan adalah komunikasi persuasif melalui rapat rutin, pembinaan,serta dialog personal dengan guru yang menunjukkan resistensi. Pendekatan ini bertujuan untuk menyamakan persepsi terkait urgensi perubahan serta membangun pemahaman bersama mengenai tujuan pengembangan *boarsing school*. Dalam perspektif manajemen perubahan, komunikasi merupakan faktor kunci dalam mengurangi resistensi, karena memungkinkan terjadinya klarifikasi informasi dan mengurangi kesalahpahaman yang dapat memicu penolakan.[8] Selain itu, komunikasi yang bersifat dialogis juga memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan kekhawatiran dan pandangannya, sehingga resistensi dapat dikelola secara lebih partisipatif

Di samping itu, kepala sekolah juga mengedepankan keteladanan sebagai strategi dalam membangun legitimasi kepemimpinan. Keteladanan diwujudkan melalui konsistensi dalam menjalankan disiplin ibadah, budaya kerja Islami, serta integritas dalam menjalankan amanah. Dalam Perspektif kepemimpinan Islami, nilai amanah, keadilan, dan keteladanan menjadi landasan utama dalam membangun kepercayaan organisasi.[19] Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, keteladanan (*uswah hasanah*) merupakan pendekatan yang efektif dalam memengaruhi perilaku anggota organisasi, karena perubahan tidak hanya disampaikan melalui instruksi, tetapi dicontohkan secara langsungdalam praktik sehari-hari. Secara teoritis, pendekatan ini sejalan dengan konsep *transformational leadership*, di mana pemimpin berperan sebagai role model yang mampu menginspirasi dan membangun komitmen anggota organisasi terhadap perubahan. [16]Dengan demikian, keteladanan tidak hanya memperkuat aspek moral kepemimpinan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan kepada guru terhadap kebijakan yang dijalankan.[20]

Strategi lain yang dilakukan adalah pelibatan guru secara bertahap dalam berbagai program *boarding school*, seperti kepanitiaan kegiatan religius, pembinaan karakter, serta penguatan koordinasi antara sekolah dan asrama. Pelibatan ini bertujuan untuk menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership)* terhadap program yang sedang dikembangkan. Dalam perspektif manajemen perubahan, keterlibatan anggota organisasi dalam proses perubahan merupakan salah satu strategi efektif untuk mengurangi resistensi, karena individu yang terlibat secara langsung cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap keberhasilan program. Pelibatan juga memungkinkan guru untuk lebih memahami tujuan dan keuntungan kebijakan, sehingga resistensi yang muncul karena ketidaktahuan dapat secara bertahap berkurang.[21]

Secara keseluruhan, strategi yang digunakan oleh kepala sekolah menunjukkan bahwa pengelolaan resistensi adalah tentang membangun kesadaran, keyakinan, dan keterlibatan guru dalam proses perubahan daripada hanya mengatasi penolakan.. Pendekatan yang menggabungkan komunikasi persuasif, keteladanan, serta pelibatan partisipatif ini mencerminkan praktik kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual, yang tidak hanya efektif dalam mengurangi resistensi, tetapi juga mendukung keberhasilan implementasi kebijakan *boarding school* serta penguatan citra sekolah secara berkelanjutan. [22]

Berdasarkan temuan penelitian pada bagian sebelumnya, diperlukan analisis lebih mendalam untuk memahami fenomena resistensi guru terhadap kebijakan *boarding school* dalam perspektif maajemen dengan kerangka teoretis sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komperehensif.

E. Pembahasan temuan dalam perspektif manajemen perubahan dan kepemimpinan Islami

Temuan penelitian menunukkan bahwa resitensi guru terhadap kebijakan *boarding school* merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari proses perubahan organisasi pendidikan. Secara Konseptual, resistensi merupakan bagian inheren dari proses perubahan organisasi yang tidak dapat dihindari, melainkan perlu dikelola secara strategis .[19] Dalam kasus ini, penolakan terhadap kebijakan bukanlah satu-satunya alasan untuk resistensi. Ini adalah respons terhadap perubahan yang dianggap mengganggu stabilitas kerja dan kebiasaan profesional yang telah dibangun. Ini ditunjukkan oleh penolakan verbal dan perilaku pasif serta bentuk resistensi terselubung seperti komentar sinis dan delegasi program di hadapan siswa. Oreg (2003) menyatakan bahwa kondisi tersebut merupakan reaksi normal individu ketika perubahan dianggap mengancam kontrol dan rutinitas.

Dalam praktik di lapangan resistensi tidak selalu muncul secara eksplisit, tetapi justru lebih dominan dalam bentuk terselubung yang berdampak langsung pada implementasi kebijakan. Misalnya ketidakpatuhan terhadap aturan piket asraman atau komentar yang meremehkan program pembinaan karakter menunjukkan bahwa resistensi bekerja melalui perilaku sehari-hari yang tampak sederhana, namun memiliki dampak signifikan terhadap keberlangsungan program. Fenomena ini mencerminkan dimensi resistensi sebagaimana dijelaskan oleh Piderit, yaitu resistensi yang mencakup aspek kognitif emosional dan perilaku.[23] Dalam penelitian ini, dimensi perilaku menjadi yang paling dominan karena secara langsung menghambat pelaksanaan kebijakan dan menciptakan ketidakkonsistenan di tingkat operasional. Dalam konteks pendidikan, resistensi guru juga mencerminkan dinamika adaptasi profesioal terhadap tuntutan perubahan kebijakan yang semakin kompleks.[24][25]

Perlawanan terhadap guru senior menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat penting dalam proses perubahan. Karena kebiasaan kerja yang sudah ada sejak lama, beberapa guru cenderung mempertahankan gaya lama. Mereka juga mungkin melihat kebijakan *boarding school* sebagai gangguan terhadap zona nyaman mereka. Hal ini terlihat dari rendahnya partisipasi, keterlambatan program, dan kurangnya contoh penerapan budaya Islami. Dalam

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

perspektif Fullan, kondisi ini merupakan bentuk organizational inertia, yaitu kecenderungan individu dalam organisasi untuk mempertahankan stabilitas ketika menghadapi perubahan.[5]

Di sisin lain, kurangnya pemahaman terhadap tujuan strategis *boarding school* juga menjadi faktor yang memperkuat resitensi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian guru memandang kebijakan tersebut hanya sebagai beban tambahan bukan sebagai strategi pengembangan lembaga. Hal ini mengindikasikan lemahnya komunikasi visi dalam proses perubahan Kotter menegaskan bahwa kegagalan dalam mengomunikasikan urgensi dan tujuan perubahan dapat menyebabkan anggota organisasi tidak memiliki sense of urgency, sehingga cenderung menolak atau mengabaikan kebijakan yang diterapkan.[26][8]

Selain faktor individual dan kultural, resistensi juga diperkuat oleh ketidaksinkronan antara sistem sekolah reguler dan sistem oarding school. Dalam praktiknya, perbedaan penerapan aturan seperti kebijakan keterlambatan santri menimbulkan kebingungan di kalangan peserta didik dan guru. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak hanya membutuhkan kesiapan individu, tetapi juga integrasi sistem yang jelas dan konsisten. Robbins dan Judge menyebutkan bahwa ketidakselarasan struktur dan kebijakan organisasi dapat memperbesar konflik dan memperkuat resistensi internal. [16]

Dampak dari resistensi tersebut tidak hanya dirasakan dalam impementasi kebijakan, tetapi juga berpengaruh terhadap pembanguna citra sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketidakkonsistenan perilaku guru serta adanya narasi negatif terhadap program boarding school berpotensi melemahkan kredibilitas lembaga di mata peserta didik dan masyarakat. Hal ini menegaskan bahwa citra sekolah tidak hanya dibentuk melalui simbol atau program formal, tetapi melalui pengalaman nyata yang dirasakan oleh peserta didik dalam interaksi sehari-hari di lingkungan sekolah. [27]

Dalam konteks kepemimpinan islami, studi ini menunjukkan bahwa pengelolaan resistensi memerlukan pendekatan nilai selain pendekatan struktural. Untuk membangun penerimaan terhadap perubahan, prinsip-prinsip seperti keteladanan, amanah, hikmah, dan musyawarah digunakan. Secara bertahap, resistensi dapat dikurangi melalui pendekatan kepemimpinan yang humanis dan partisipatif, seperti yang ditunjukkan oleh praktik komunikasi persuasif, keteladanan kepala sekolah, dan keterlibatan guru dalam program *boarding school*. Konsep kepemimpinan transformasional mendukung pendekatan ini. Konsep ini menekankan betapa pentingnya keterlibatan, inspirasi, dan keteladanan dalam mendorong perubahan organisasi. [16]

Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pendekatan berbasis nilai harus dikombinasikan dengan peningkatan struktur organisasi. Keberhasilan perubahan bergantung pada aturan sekolah dan *boarding school*, pembagian peran yang jelas, dan evaluasi program yang terbuka. Oleh karena itu, penolakan tidak hanya dianggap sebagai hambatan, tetapi juga sebagai umpan balik yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki kebijakan dan mendorong perubahan yang berkelanjutan.

VII. SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa resistensi guru terhadap kebijakan boarding school merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari proses perubahan organisasi pendidikan, khususnya dalam upaya penguatan citra sekolah berbasis Islam. Resistensi tersebut tidak hanya muncul dalam bentuk penolakan terbuka, tetapi juga berkembang secara terselubung melalui perilaku pasif, komentar sinis, rendahnya partisipasi, serta tindakan yang melemahkan legitimasi program dalam praktik keseharian di sekolah. Faktor penyebab resistensi muncul dari interaksi antara aspek individual dan organisasional, seperti kebiasaan kerja yang telah mapan, kurangnya pemahaman terhadap tujuan strategis perubahan, serta ketidaksinkronan antara sistem sekolah reguler dan sistem boarding school. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia, komunikasi organisasi, dan integrasi sistem yang konsisten. Dampak resistensi bersifat sistemik karena tidak hanya memengaruhi keberlanjutan program, tetapi juga menurunkan motivasi dan kepercayaan peserta didik, melemahkan kohesivitas organisasi, serta berpotensi mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Dalam menghadapi resistensi tersebut, kepala sekolah menerapkan strategi yang adaptif dan integratif melalui komunikasi persuasif, keteladanan kepemimpinan Islami, serta pelibatan guru secara bertahap dalam program boarding school. Strategi ini tidak hanya berfungsi untuk mengurangi resistensi, tetapi juga membangun kesadaran, keyakinan, dan komitmen guru terhadap perubahan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan resistensi yang tepat sangat penting bagi keberhasilan implementasi program boarding school dan pembangunan citra sekolah yang kuat, kredibel, serta berkelanjutan. Resistensi juga dapat dipahami sebagai umpan balik konstruktif bagi organisasi dalam melakukan penyesuaian kebijakan secara lebih adaptif.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

REFERENSI

[1] m. Ashmel, m. Hashim, i. Tlemsani, and r. Matthews, "higher education strategy in digital transformation," *educ. Inf. Technol.*, no. September 2021, pp. 3171–3195, 2022, doi: 10.1007/s10639-021-10739-1.

[2] "pendahuluan peningkatan mutu lembaga pendidikan secara berkelanjutan merupakan faktor penting dalam penyelenggaraan pendidikan , yang harus dilakukan oleh pemangku kepentingan dan kebijakan dalam sebuah lembaga pendidikan . Upaya tersebut dapat dilakukan ," vol. 17, pp. 241–251, 2021.

[3] m. Perubahan, d. A. N. Resistensi, and d. Universitas, "studi kasus implementasi kebijakan kampus merdeka change management and resistance in universities : a case study of the implementation of the independent campus policy," pp. 8210–8220, 2024.

[4] s. Oreg, "resistance to change: developing an individual differences measure," *j. Appl. Psychol.*, vol. 88, no. 4, pp. 680–693, 2003, doi: 10.1037/0021-9010.88.4.680.

[5] m. Fullan, *the new meaning of educational change*, 4th ed. New york: teachers college press, 2007.

[6] j. Zimmerman, "why some teachers resist change and what principals can do about it," *nassp bull.*, vol. 90, no. 3, pp. 238–249, 2006, doi: 10.1177/0192636506291521.

[7] i. Hemsley-brown, jane; oplatka, "universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing authors: hemsley-brown, jane; oplatka, izhar," *int. J. Public sect. Manag.*, vol. 19, no. 4, pp. 316–338, 2006, doi: 10.1108/09513550610669176.

[8] j. P. Kotter, *leading change*. Boston, ma: harvard business school press, 1996.

[9] "organizational-change-a-review-of-theory-and-research.pdf."

[10] l. J. Moleong, *metodologi penelitian kualitatif*, ravisi. Bandung: pt remaja rosdakarya, 2017.

[11] j. Miles, matthew b.; huberman, a. Michael; saldaña, *qualitative data analysis: a methods sourcebook*, 3rd ed. Thousand oaks, ca: sage publications, 2014.

[12] "oreg_(2003)_resistance_to_change."

[13] s. Susilawati and a. A. Abidin, "resistance to curriculum changes among teachers of madrasah ibtidaiyah in indonesia," pp. 16–27, 2024.

[14] j. Ivy, "higher education institution image: a correspondence analysis approach," *int. J. Educ. Manag.*, vol. 15, no. 6, pp. 276–282, 2001, doi: 10.1108/09513540110384441.

[15] r. Bagozzi *et al.*, "rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change sandy kristin piderit case western reserve university," * *acad. Manag. Beview*, vol. 25, no. 4, pp. 783–794, 2000.

[16] t. A. Robbins, stephen p.; judge, *organizational behavior*, 18th ed. Pearson education, 2022.

[17] c. Chapleo, "brands in higher education," *int. Stud. Manag. Organ.*, vol. 45, no. 2, pp. 150–163, 2015, doi: 10.1080/00208825.2015.1006014.

[18] t. Bush, *theories of educational leadership and management*, 4th ed. London: sage publications, 2011.

[19] j. A. Beekun, rafik i.; badawi, *leadership: an islamic perspective*. Beltsville, md: amana publications, 1999.

[20] d. A. Triani, "strategi kepala sekolah dalam meningkatkan citra sekolah di sd islam an nur bungur," pp. 18–27.

[21] j. E. Crandall, "effects of need for approval and intolerance of ambiguity upon stimulus preference," *j. Pers.*, vol. 36, no. 1, pp. 67–83, 1968, doi: 10.1111/j.1467-6494.1968.tb01460.x.

[22] m. Id and m. Type, "r fo pe er re vi ew r fo pe er re vi".

[23] e. Warren, "contents research question : contents what influence does the leader have on employees ' organisational readiness for change ? Introduction," no. June, pp. 1–11, 2020.

[24] g. A. Bomen, *document analysis as a qualitative research method.*, vol. 20(2). 2020.

[25] j. Hemsley-brown and i. Oplatka, "universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing," *int. J. Public sect. Manag.*, vol. 19, no. 4, pp. 316–338, 2006, doi: 10.1108/09513550610669176.

[26] a. J. Ali and d. Weir, "islamic perspectives on management and organization," *j. Manag. Spiritual. Relig.*, vol. 2, no. 3, pp. 410–415, 2010, doi: 10.1080/14766080509518602.

[27] n. A. Rieg, b. C. M. Gatersleben, and i. Christie, "organizational change management for sustainability in higher education institutions: a systematic quantitative literature review," *sustain.*, vol. 13, no. 13, 2021, doi: 10.3390/su13137299.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..