

## **STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI RESISTENSI GURU TERHADAP INOVASI PEMBELAJARAN DIGITAL**

Desinta Rasyani<sup>1</sup>, Hasmitawati<sup>2</sup>, Elfa Eriyani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Merangin

<sup>1</sup>[desintarasyanirasyid@gmail.com](mailto:desintarasyanirasyid@gmail.com), <sup>2</sup>[hasmitawati@gmail.com](mailto:hasmitawati@gmail.com),

<sup>3</sup>[elfaeriyani4@gmail.com](mailto:elfaeriyani4@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*This study aims to synthesize findings from the literature on principals' strategies for addressing teachers' resistance to digital learning innovations. Using a library research method with a narrative literature review approach, the study extracted evidence from 20 articles comprising qualitative case studies, multiple case studies, literature reviews, and systematic literature reviews. The data were analyzed through thematic coding to map key resistance factors and the leadership strategies most frequently recommended. The synthesis indicates that teachers' resistance to digital innovation is an ecosystem-level phenomenon closely related to schools' limited capacity. Dominant barriers include limited budgets and technological infrastructure, gaps in teachers' and stakeholders' digital literacy, organizational cultural resistance and conventional mindsets, uneven readiness for implementation accompanied by weak digital mentoring/supervision, and psychological factors such as fear, lack of understanding, and change fatigue. Effective principal strategies are multi-component, encompassing continuous professional development (e.g., training, coaching, mentoring, and learning communities), provision of infrastructure and technical support, visionary or transformational leadership with participatory and empathetic change communication, strengthened stakeholder collaboration, and data-driven monitoring and evaluation (e.g., using LMS data) to support continuous improvement. These findings underscore the need for adaptive, collaborative, and support-oriented digital change leadership to reduce teachers' resistance and sustain digital learning innovation.*

**Keywords:** *Principal Leadership; Teacher Resistance; Learning Innovation; Digital Learning; Digital Leadership.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menyintesis temuan-temuan literatur mengenai strategi kepala sekolah dalam mengatasi resistensi guru terhadap inovasi pembelajaran digital. Metode yang digunakan adalah library research dengan pendekatan tinjauan literatur naratif melalui ekstraksi temuan dari 20 artikel studi kasus kualitatif, multiple case study, kajian literatur, dan systematic literature review. Data dianalisis menggunakan pengkodean tematik untuk memetakan faktor resistensi/hambatan serta strategi kepemimpinan yang paling sering direkomendasikan. Hasil sintesis menunjukkan bahwa resistensi guru terhadap inovasi digital merupakan fenomena

ekosistem yang berkaitan erat dengan keterbatasan kapasitas sekolah. Hambatan dominan meliputi keterbatasan anggaran dan infrastruktur, kesenjangan kompetensi/literasi digital guru serta pemangku kepentingan, resistensi budaya organisasi dan pola pikir konvensional, ketimpangan kesiapan implementasi yang disertai lemahnya pendampingan/supervisi digital, serta faktor psikologis seperti takut, tidak paham, dan kejenuhan perubahan. Strategi kepala sekolah yang efektif bersifat multikomponen, meliputi pengembangan profesional berkelanjutan seperti pelatihan, *coaching*, *mentoring*, komunitas belajar, penyediaan infrastruktur dan dukungan teknis, kepemimpinan visioner atau transformasional dengan komunikasi perubahan yang partisipatif dan empatik, penguatan kolaborasi stakeholder, serta monitoring dan evaluasi berbasis data misalnya pemanfaatan data LMS untuk perbaikan berkelanjutan. Temuan ini menegaskan perlunya kepemimpinan perubahan digital yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi dukungan agar resistensi guru dapat ditekan dan inovasi pembelajaran digital berjalan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kepala Sekolah, Resistensi Guru; Inovasi Pembelajaran, Pembelajaran Digital, Kepemimpinan Digital.

## **A. Pendahuluan**

Transformasi digital dalam pendidikan semakin menguat seiring perkembangan teknologi, perubahan karakteristik peserta didik, dan tuntutan pembelajaran yang lebih fleksibel serta berpusat pada siswa. Inovasi seperti *Learning Management System* (LMS), aplikasi kolaborasi, media interaktif, dan asesmen digital berpotensi memperkaya strategi mengajar, memperluas akses sumber belajar, dan mempercepat umpan balik. Namun, implementasinya di tingkat sekolah sering tidak berjalan mulus karena menuntut perubahan pada kebiasaan kerja, kompetensi,

dan budaya organisasi sekolah (Kurniawan dan Lazwardi, 2025; Saputra, 2025).

Salah satu hambatan utama adalah resistensi guru yang dapat muncul sebagai penolakan terbuka maupun terselubung, keraguan, partisipasi pelatihan yang rendah, penggunaan teknologi sebatas formalitas, hingga kecenderungan kembali ke metode lama saat menghadapi kendala (Noviana dan Salito, 2025). Resistensi tersebut dipicu oleh faktor individu dan organisasi, seperti keterbatasan kompetensi atau literasi digital, kecemasan terhadap teknologi, beban

kerja yang meningkat, ketidakpastian manfaat inovasi, serta budaya sekolah yang konservatif (Mukaddamah, 2025; Syah, 2024). Selain itu, keterbatasan sarana prasarana dan anggaran menjadi kendala yang paling dominan, terutama pada konteks sekolah pedesaan atau daerah serta lembaga yang akses teknologinya belum merata (Sari, 2025). Hambatan juga dapat meluas ke ekosistem sekolah, misalnya rendahnya literasi digital orang tua yang memperlambat dukungan pembelajaran digital di rumah, atau lemahnya dukungan kolaboratif lintas pemangku kepentingan dalam penerapan ICT pada Kurikulum Merdeka (Bian et al., 2025).

Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan krusial sebagai pemimpin pembelajaran sekaligus agen perubahan yang tidak hanya menyediakan sarana dan kebijakan, tetapi juga mengarahkan visi digital sekolah, membangun budaya inovasi, dan memastikan dukungan adaptasi bagi guru (Rahman et al., 2025). Sejumlah studi menekankan bahwa strategi kepemimpinan yang efektif perlu memadukan komunikasi perubahan yang jelas dan partisipatif untuk menurunkan resistensi (Nor dan

Suriansyah, 2025), penguatan kapasitas melalui pelatihan berjenjang dan pendampingan (Ritonga, 2024), serta penguatan budaya kolaboratif dan komunikasi empatik agar guru merasa aman untuk mencoba dan belajar (Ismail et al., 2025). Pada sisi manajerial, penyediaan sarana prasarana digital dan penguatan sistem dukungan teknis juga menjadi prasyarat keberhasilan transformasi (Silalahi et al., 2025). Bahkan, pada konteks sekolah yang telah menggunakan LMS, pendekatan supervisi digital dan pemanfaatan data log LMS sebagai dasar pembinaan dan kebijakan dinilai mampu memperkuat perubahan menjadi lebih terarah dan berkelanjutan (Kurniawan dan Lazwardi, 2025), sejalan dengan kerangka digital leadership yang menekankan pengambilan keputusan berbasis data, penguatan budaya inovasi, serta etika dan keamanan data (Frizdew et al., 2025).

Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi tidak cukup dipahami sebagai pengadaan perangkat atau pelatihan singkat, melainkan sebagai perubahan pedagogi dan perubahan organisasi yang membutuhkan strategi

kepemimpinan yang sistematis, manusiawi, dan berkelanjutan (Dahlia, 2024). Karena itu, kajian yang merangkum strategi kepala sekolah dalam mengatasi resistensi guru terhadap inovasi pembelajaran digital menjadi penting sebagai rujukan konseptual dan praktis bagi pengelola pendidikan di berbagai konteks sekolah (Saputra, 2025). Berdasarkan latar tersebut, penelitian ini bertujuan menyusun pemahaman berbasis literatur mengenai strategi kepala sekolah dalam mengatasi resistensi guru terhadap inovasi pembelajaran digital melalui tinjauan literatur naratif.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode *library research* (penelitian kepustakaan) dengan pendekatan tinjauan literatur naratif (*narrative literature review*). Studi kepustakaan dipilih karena penelitian berfokus pada penelusuran, pengkajian, dan sintesis berbagai sumber ilmiah untuk memahami strategi kepala sekolah dalam menghadapi resistensi guru terhadap inovasi pembelajaran digital. Tinjauan literatur naratif digunakan untuk menyusun pemahaman secara deskriptif-analitis mengenai tema, pola strategi, faktor penyebab

resistensi, serta bentuk intervensi kepemimpinan sekolah berdasarkan temuan-temuan dari penelitian terdahulu.

## **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Tinjauan literatur naratif ini menganalisis 20 artikel yang membahas kepemimpinan kepala sekolah/madrasah pada konteks inovasi pembelajaran digital, transformasi digital manajemen sekolah, inovasi pembelajaran, serta strategi menghadapi resistensi perubahan. Secara metodologis, studi didominasi oleh pendekatan kualitatif (studi kasus, fenomenologi, deskriptif kualitatif) yang menekankan praktik kepemimpinan pada konteks sekolah tertentu. Sejumlah artikel menggunakan kajian pustaka (*literature review*), *Systematic Literature Review* (SLR), serta multiple case study lintas jenjang dan wilayah. Keragaman konteks (PAUD–SMA atau madrasah, urban–rural) memberi gambaran luas tentang tantangan dan strategi kepemimpinan pendidikan dalam perubahan digital.

Secara umum, matriks memperlihatkan bahwa konteks penelitian sangat beragam, mulai dari PAUD dan TK pedesaan, SD, SMP,

SMA, hingga madrasah, dengan pendekatan yang didominasi oleh kualitatif studi kasus, disertai beberapa kajian literatur, SLR, dan multiple case study. Misalnya, pada konteks PAUD pedesaan, Windayani dan Sudarma (2025) menyoroti transformasi digital PAUD yang terkendala oleh anggaran dan infrastruktur terbatas serta rendahnya literasi digital orang tua, sehingga strategi kepemimpinan lebih menekankan pelatihan kompetensi digital guru, pemenuhan infrastruktur, serta kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat. Pada konteks sekolah secara lebih umum, Nor dan Suriansyah (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner menghadapi hambatan berupa resistensi perubahan, keterbatasan fasilitas, dan minimnya pelatihan kepemimpinan, sehingga kepala sekolah perlu menguatkan visi yang jelas dan komunikatif, mendorong inovasi pembelajaran, membangun budaya kolaboratif, serta mengelola perubahan secara proaktif.

Temuan serupa juga terlihat pada studi-studi yang menempatkan kepala sekolah sebagai agen kunci dalam pembelajaran berbasis teknologi. Mawaddah et al., (2024)

menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru dan siswa sangat signifikan, tetapi sering terhambat oleh keterbatasan infrastruktur dan sumber daya, sehingga dukungan eksternal (pemerintah atau swasta) menjadi faktor yang turut menentukan. Sementara itu, Kurniawan dan Lazwardi (2025) memperdalam diskusi pada konteks pembelajaran digital berbasis LMS, dengan menyoroti tantangan yang lebih teknis seperti lemahnya kapasitas *coaching digital*, supervisi daring yang belum terpadu, serta ketimpangan kesiapan guru dalam penguasaan LMS. Strategi yang muncul dari studi ini cenderung lebih operasional, yakni integrasi supervisi digital, penguatan kolaborasi guru, dan pemanfaatan data LMS sebagai dasar pengambilan kebijakan sekolah.

Pada jenjang sekolah dasar, Ritonga (2024) memusatkan kajian pada peran kepala sekolah dalam mendorong inovasi pembelajaran, dengan strategi yang menonjol berupa pelatihan guru, pengembangan kurikulum berbasis teknologi, dan kolaborasi dengan pihak eksternal. Dalam kajian literatur, Mukaddamah (2025) dan Frizdew et al., (2025)

memperluas perspektif dengan menekankan bahwa kepemimpinan sekolah di era digital menghadapi tantangan berupa kesenjangan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan infrastruktur. Respon strategis yang disorot mencakup pengambilan keputusan berbasis data, penguatan literasi digital, kolaborasi digital, pembangunan budaya adaptif, hingga dimensi yang lebih normatif seperti etika dan keamanan data.

Pada konteks implementasi Kurikulum Merdeka dan disrupsi digital, Umami dan Wahyudi (2025) serta Saputra (2025) menunjukkan bahwa resistensi sering muncul karena kesiapan pendidik dan teknologi yang belum memadai, serta kuatnya pola pikir konvensional. Strategi kepemimpinan transformasional yang ditawarkan dalam studi-studi ini menekankan penciptaan lingkungan yang inovatif dan suportif, peningkatan motivasi warga sekolah, pemberdayaan guru, serta perlunya sinergi antara sekolah, pemerintah, dan masyarakat. Sementara pada madrasah, Intan Purmata Sari menemukan bahwa digitalisasi manajemen pendidikan Islam terkendala oleh keterbatasan

SDM literasi digital, infrastruktur yang belum merata, dan resistensi budaya organisasi. Oleh karena itu, strategi kepala madrasah diarahkan pada pelatihan digital, pemanfaatan platform manajemen daring (misalnya e-Raport atau EMIS), serta penguatan kepemimpinan transformasional berbasis nilai-nilai spiritual.

Kajian yang berfokus pada budaya organisasi inovatif Ismail et al., (2025) menegaskan bahwa resistensi perubahan dan keterbatasan sumber daya dapat diatasi melalui pengembangan visi bersama, pemberdayaan guru, pembangunan lingkungan kolaboratif, dan komunikasi empatik. Hal ini sejalan dengan studi tentang konflik dan resistensi organisasi oleh Noviana dan Salito (2025) yang menampilkan resistensi sebagai fenomena psikologis dan sosial berasal dari ketakutan, ketidakpahaman, dan kejenuhan terhadap perubahan sehingga strategi kepemimpinan yang efektif bukan hanya teknis, tetapi juga menekankan komunikasi terbuka, pendekatan personal, keteladanan, pembentukan tim perubahan, serta mediasi konflik.

Pada aspek resistensi adopsi teknologi, temuan SLR oleh Syah

(2024) mengkonsolidasikan faktor resistensi utama seperti kompetensi digital rendah, ketidakpastian efektivitas teknologi, tambahan beban kerja, dan budaya organisasi konservatif. Temuan ini menguatkan argumen bahwa strategi kepemimpinan perlu berfokus pada penguatan kapasitas guru dan reformasi budaya sekolah. Selanjutnya, kajian pustaka *Society 5.0* oleh Dahlia (2024) dan kajian digital leadership oleh Daniah dan Priyono (2025) menegaskan bahwa kompetensi kepala sekolah perlu diperluas dengan dimensi kepemimpinan digital, inovasi, jejaring kolaboratif, serta kemampuan mengintegrasikan teknologi dengan humanisasi pendidikan, disertai evaluasi berkelanjutan.

Akhirnya, studi tentang *Smart School* oleh Wulansari dan Amalia (2024) memperlihatkan pola strategi yang konkret penyediaan sarana prasarana digital, pelatihan guru, dan penerapan pembelajaran inovatif berbasis media digital, yang diikuti indikator peningkatan mutu. Pada konteks sekolah dengan keterbatasan anggaran (Hasanah dan Mustofa, 2024), strategi inovasi manajerial, pengembangan profesional guru, dan

integrasi teknologi menjadi cara mempertahankan mutu meskipun sumber daya terbatas. Secara keseluruhan, narasi dalam matriks menunjukkan benang merah bahwa tantangan paling dominan berkisar pada anggaran, kesenjangan kompetensi digital, dan resistensi budaya/pola pikir, sedangkan strategi yang paling konsisten adalah pengembangan profesional berkelanjutan, penguatan sistem dukungan teknologi, serta kepemimpinan transformasional/visioner yang komunikatif dan kolaboratif.

### **1. Pemetaan Faktor Resistensi dan Hambatan Implementasi Inovasi Digital**

Sintesis tematik dari 20 artikel menunjukkan bahwa resistensi guru (dan resistensi organisasi sekolah) terhadap inovasi digital tidak dapat dipahami sebagai penolakan individu semata, melainkan melekat pada keterbatasan kapasitas dan kesiapan ekosistem sekolah. Hambatan yang muncul dalam studi-studi tersebut terkonsentrasi pada lima tema besar, dengan tema paling dominan adalah keterbatasan sumber daya berupa anggaran dan infrastruktur teknologi.

Keterbatasan ini tampak jelas dalam konteks PAUD pedesaan yang diteliti oleh Windayani dan Sudarma (2025), di mana transformasi digital terhambat oleh minimnya dukungan perangkat dan pendanaan, sehingga sekolah memerlukan dukungan pemerintah maupun swasta serta kolaborasi dengan komunitas. Pola serupa juga muncul pada studi Mawaddah et al., (2024) yang menegaskan bahwa ketersediaan sarana dan sumber daya merupakan hambatan besar dalam implementasi pembelajaran berbasis teknologi, meskipun kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan siswa. Dalam konteks yang berbeda, Hasanah dan Mustofa (2024) juga memperlihatkan bahwa keterbatasan anggaran tetap menjadi tantangan krusial bahkan di sekolah yang berhasil membangun inovasi, sehingga inovasi manajemen dan strategi integrasi teknologi perlu dirancang realistis sesuai kapasitas sekolah.

Selain sumber daya, resistensi juga kuat dipengaruhi kesenjangan kompetensi dan literasi digital. Pada level sekolah/madrasah, keterbatasan SDM literasi digital menjadi tantangan utama yang muncul dalam studi Sari

(2025), yang menunjukkan bahwa digitalisasi manajemen pendidikan Islam memerlukan pelatihan intensif dan berkelanjutan agar guru serta tenaga kependidikan siap beradaptasi. Kesenjangan literasi digital juga muncul dalam konteks sekolah menengah, misalnya pada studi Silalahi et al., (2025) yang menekankan masalah pemerataan akses dan pemahaman teknologi, baik di kalangan pendidik maupun peserta didik. Di sisi lain, faktor kompetensi juga tidak hanya melekat pada guru, melainkan meluas ke orang tua, hal ini ditunjukkan dalam kajian Windayani dan Sudarma (2025) yang mencatat rendahnya literasi digital orang tua turut memperlambat efektivitas transformasi digital di PAUD.

Tema ketiga yang menonjol adalah resistensi budaya organisasi dan pola pikir konvensional. Resistensi semacam ini tampak pada konteks implementasi Kurikulum Merdeka dalam studi Umami dan Wahyudi (2025), yang menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu menghadapi pola pikir konvensional dan resistensi terhadap perubahan melalui strategi kepemimpinan transformasional yang mampu membangun iklim inovatif dan suportif.



Pola resistensi budaya juga dikuatkan oleh studi kajian literatur Daniah dan Priyono (2025) serta Dahlia (2024), yang menegaskan bahwa digital leadership belum optimal karena budaya organisasi belum siap, literasi digital masih rendah, serta infrastruktur belum merata. Pada tataran konseptual, kajian literatur oleh Mukaddamah (2025) dan Frizdew et al., (2025) turut memperkuat bahwa resistensi terhadap perubahan dan hambatan infrastruktur sering berjalan beriringan, sehingga kepemimpinan digital perlu menguatkan budaya adaptif dan kolaboratif, bukan sekadar menyediakan teknologi.

Tema keempat adalah kesiapan implementasi yang tidak merata dan lemahnya pendampingan/supervisi digital. Temuan paling eksplisit mengenai isu ini terlihat pada studi Kurniawan dan Lazwardi (2025), yang menunjukkan lemahnya kapasitas coaching digital, supervisi daring yang belum terpadu, serta ketimpangan kesiapan guru dalam menguasai LMS sebagai hambatan penting transformasi pembelajaran digital. Masalah variasi kesiapan juga ditegaskan oleh studi *multiple case* Saputra (2025) yang menemukan

perbedaan besar adaptasi kepala sekolah dan guru antara konteks urban–rural, terutama terkait keterbatasan pelatihan dan infrastruktur yang memperbesar resistensi perubahan.

Tema kelima adalah faktor psikologis resistensi seperti takut, tidak paham, dan jenuh perubahan. Tema ini paling menonjol pada studi perubahan organisasi oleh Noviana dan Salito (2025), yang menjelaskan bahwa resistensi dapat berupa tersurat maupun tersirat, bersumber dari ketakutan, ketidakpahaman, dan kejenuhan, sehingga kepala sekolah perlu menggunakan pendekatan personal, komunikasi terbuka, keteladanan, serta membangun tim perubahan untuk mengelola konflik. Temuan ini selaras dengan hasil SLR oleh Syah (2024) yang menyimpulkan bahwa resistensi terhadap adopsi teknologi digital sering dipicu kompetensi rendah, ketidakpastian efektivitas, tambahan beban kerja, dan budaya konservatif; artinya strategi perubahan harus menyeimbangkan penguatan kapasitas dan reformasi budaya.

## **2. Pembahasan Sintesis**

Temuan tinjauan ini menegaskan bahwa resistensi guru terhadap inovasi pembelajaran digital merupakan fenomena ekosistem, bukan semata penolakan individu, tetapi respons terhadap ketidaksiapan kapasitas dan dukungan sistem. SLR oleh Syah (2024) menegaskan akar resistensi pada rendahnya kompetensi digital, keraguan terhadap efektivitas teknologi, tambahan beban kerja, serta budaya organisasi yang konservatif. Temuan ini menjelaskan mengapa sekolah memerlukan strategi perubahan yang adaptif berbasis penguatan kapasitas dan reformasi budaya. Pola tersebut tampak konsisten pada studi kasus berbagai jenjang, misalnya konteks PAUD pedesaan yang menonjolkan keterbatasan anggaran serta literasi digital orang tua (Windayani dan Sudarma, 2025), maupun konteks madrasah yang menyoroti resistensi budaya organisasi serta keterbatasan SDM literasi digital (Sari, 2025). Pada level sekolah menengah, persoalan pemerataan akses dan pemahaman teknologi (Silalahi et al., 2025), serta variasi kesiapan lintas konteks urban–rural (Saputra, 2025), memperlihatkan bahwa resistensi sering tumbuh karena ketimpangan kesiapan sistem.

Secara strategis, studi-studi yang ditelaah menunjukkan bahwa kepala sekolah yang efektif cenderung menggabungkan dua jalur, *capacity building* dan *culture building*. Jalur *capacity building* terlihat pada dominasi strategi pelatihan dan pengembangan profesional (Ritonga, 2024), sedangkan jalur *culture building* tampak pada strategi kepemimpinan *visioner* dan komunikasi perubahan yang menekankan pemberdayaan, kolaborasi, serta komunikasi empatik (Nor dan Suriansyah, 2025; Rahman et al., 2025; Umami dan Wahyudi, 2025). Tanpa budaya sekolah yang aman untuk mencoba dan tanpa dukungan psikososial, pelatihan dan perangkat dapat berakhir pada penerapan minimal atau sekadar kepatuhan administratif fenomena yang dapat dibaca dari penekanan resistensi budaya dan pola pikir konvensional pada studi perubahan kurikulum dan digitalisasi (Daniah dan Priyono, 2025).

Temuan yang memperkaya sintesis adalah pendekatan berbasis data, khususnya integrasi supervisi digital dan pemanfaatan log LMS sebagaimana ditunjukkan oleh Kurniawan dan Lazwardi (2025).

Pendekatan ini menandai pergeseran dari digitalisasi sebagai program menuju digitalisasi sebagai sistem perbaikan mutu berkelanjutan. Ketika data digunakan untuk pembinaan formatif dan perbaikan iteratif, bukan kontrol yang menghukum, sekolah lebih mudah membangun kebiasaan inovasi dan mengurangi resistensi. Dengan demikian, pengelolaan resistensi guru akan lebih efektif bila kepala sekolah menjalankan siklus kepemimpinan perubahan digital yang adaptif dan kontekstual, dengan menggabungkan penguatan kapasitas, penguatan budaya, dukungan sistem, serta monitoring berbasis data (Syah, 2024).

### **3. Model Hasil Sintesis: Siklus Strategi Kepala Sekolah Mengatasi Resistensi**

Berdasarkan konsolidasi temuan, strategi kepala sekolah untuk mengatasi resistensi guru terhadap inovasi pembelajaran digital dapat dirumuskan sebagai siklus praktik. Tahap awal dimulai dengan diagnosa kesiapan dan hambatan, karena variasi kesiapan guru dan ketimpangan sarpras menjadi temuan penting pada studi multi-konteks (Saputra, 2025) dan studi berbasis

LMS (Kurniawan dan Lazwardi, 2025). Tahap berikutnya adalah membangun visi digital dan komunikasi perubahan partisipatif, sebagaimana ditekankan oleh kepemimpinan *visioner* dan transformasional (Ismail et al., 2025). Setelah itu, sekolah perlu melakukan pengembangan profesional berkelanjutan, karena tema ini konsisten muncul sebagai strategi utama lintas jenjang (Wulansari dan Amalia, 2024; Hasanah dan Mustofa, 2024). Tahap keempat adalah memperkuat sistem dukungan (infrastruktur, platform, dukungan teknis, serta kolaborasi eksternal), yang menjadi kebutuhan dominan pada konteks sumber daya terbatas (Bian et al., 2025). Terakhir, siklus diperkuat oleh monitoring dan evaluasi berbasis data dan penguatan budaya inovasi, yang ditampilkan jelas melalui supervisi digital dan pemanfaatan data LMS serta dikuatkan oleh literatur digital leadership yang menekankan keputusan berbasis data dan evaluasi berkelanjutan (Daniah dan Priyono, 2025).

### **4. Implikasi Praktis**

Berdasarkan sintesis, resistensi sebaiknya diposisikan sebagai data

diagnostik yang menandai kebutuhan dukungan, bukan sekadar penolakan, sebagaimana ditunjukkan pada studi perubahan organisasi oleh Noviana dan Salito (2025) yang menekankan komunikasi terbuka, pendekatan personal, serta pemberdayaan sebagai respon resistensi yang bersifat psikologis dan sosial. Selain itu, implementasi inovasi digital perlu dirancang bertahap melalui peta jalan yang realistis karena kendala sarpras dan kesiapan guru menjadi isu dominan pada banyak konteks (Saputra, 2025; Mawaddah et al., 2024). Pengembangan profesional berbasis praktik juga perlu diprioritaskan dalam bentuk coaching, mentoring, lesson study, dan klinik pemecahan masalah, sebagaimana tampak pada strategi pelatihan guru lintas jenjang (Windayani dan Sudarma, 2025). Di sisi budaya organisasi, kepala sekolah perlu membangun budaya aman mencoba (*safe-to-try culture*) melalui komunikasi empatik dan keteladanan, sejalan dengan temuan tentang budaya inovatif dan kepemimpinan transformasional (Ismail et al., 2025). Dukungan ekosistem juga perlu diperkuat melalui tim TIK/mentor sebaya dan kolaborasi lintas

stakeholder (Bian et al., 2025). Terakhir, sekolah yang telah memiliki LMS atau sistem digital disarankan mengintegrasikan supervisi digital berbasis data untuk pembinaan formatif, sebagaimana ditunjukkan oleh Kurniawan dan Lazwardi (2025) dan didukung secara konseptual oleh literatur digital leadership (Kurniawan dan Lazwardi, 2025; Frizdew et al., 2025).

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan sintesis literatur dari 20 artikel, dapat disimpulkan bahwa resistensi guru terhadap inovasi pembelajaran digital bukan sekadar bentuk penolakan individual, melainkan respons terhadap ketidaksiapan ekosistem sekolah. Resistensi muncul ketika tuntutan perubahan tidak diimbangi oleh dukungan kapasitas, budaya, dan sistem. Hambatan yang paling dominan adalah keterbatasan anggaran dan infrastruktur teknologi, disusul kesenjangan kompetensi dan literasi digital, resistensi budaya organisasi dan pola pikir konvensional, ketimpangan kesiapan implementasi serta lemahnya pendampingan dan supervisi digital, serta faktor psikologis seperti takut,

tidak paham, dan jenuh terhadap perubahan.

Strategi kepala sekolah yang paling konsisten efektif adalah strategi multikomponen yang menyasar empat dimensi utama: (1) *capacity* melalui pengembangan profesional berkelanjutan bagi guru; (2) *structure* melalui penyediaan infrastruktur, platform, dan dukungan teknis; (3) *culture* melalui kepemimpinan visioner/transformatif, komunikasi empatik, keteladanan, dan pemberdayaan guru; serta (4) *control improvement* melalui monitoring dan evaluasi berbasis data untuk pembinaan formatif dan perbaikan iteratif. Dengan demikian, keberhasilan inovasi pembelajaran digital sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah membangun siklus perubahan yang mencakup diagnosis kesiapan, komunikasi visi, penguatan kapasitas, dukungan sistem, dan evaluasi berkelanjutan.

Implikasinya, sekolah perlu mengelola transformasi digital sebagai proses perubahan organisasi yang bertahap dan kolaboratif, bukan sekadar program adopsi teknologi. Pendekatan ini memungkinkan resistensi guru dialihkan menjadi

energi perbaikan, sehingga inovasi pembelajaran digital dapat terlaksana secara lebih efektif dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bian, Y., Lilianti, dan Rasid. (2025). Strategi Kolaboratif dalam Transformasi Pendidikan: Sebuah Perspektif Naratif dalam Mengatasi Tantangan TIK di Era Kurikulum Merdeka. *Jurnal Ilmu Manajemen Sosial Humaniora (JIMSH)*, 7(1), 54–67. <https://doi.org/10.51454/jimsh.v7i1.834>
- Dahlia. (2024). Manajemen Kepala Sekolah di Era Society 5.0: Strategi Kepemimpinan Adaptif dalam Transformasi Pendidikan. *PERFECT EDUCATION FAIRY*, 2(1), 7–14.
- Daniah, N., dan Priyono. (2025). Digital Leadership in Education: A Literature Review On Innovation And School Management. *JIIIC: JURNAL INTELEK INSAN CENDIKIA*, 2(9), 16161–16170.
- Frizdew, B. R., Arifah, W., Gistituati, N., Rusdinal, dan Nellitawati. (2025). Peran Kepemimpinan Digital Kepala Sekolah Dalam Mengoptimalkan Pembelajaran Berbasis Teknologi. *JURNAL KEPEMIMPINAN dan PENGURUSAN SEKOLAH*, 10(4), 2273–2284.
- Hasanah, N., dan Mustofa, T. A. (2024). Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sekolah Unggul. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 2951–2962.
- Ismail, F., Rahmawati, I., Muwaffiq, M. A., dan Ihsan, M. (2025). Principal's Strategy in Building An Innovative Organizational Culture

- At Al-Azhar Junior High School, Banjar City. *EMRR*, 4(Juni), 26–30.
- Kurniawan, M. A., dan Lazwardi, D. (2025). Kepemimpinan Pembelajaran Digital: Tantangan Dan Strategi Kepala Sekolah Di Era Modern. *AN NAJAH (Jurnal Pendidikan Islam dan Sosial Keagamaan)*, 04(06), 3–11.
- Mawaddah, R., Putra, H. R., dan Suhardi, M. (2024). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Pembelajaran Berbasis Teknologi. *EDUCATOR: Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, 4(3), 117–128.
- Mukaddamah, I. (2025). Transformasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Digital: Tinjauan Literatur tentang Tantangan dan Strategi Inovatif. *Hikamatzu Journal Of Multidisiplin*, 2(2), 452–460.
- Nor, T., dan Suriansyah, A. (2025). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 256–268.
- Noviana, F., dan Salito. (2025). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan organisasi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ilmu Pendidikan (JAMED)*, 1(4), 175–187.
- Rahman, A., Nurjanah, Rahyuni, dan Purwanti, R. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Era Digital. *Edukasi Elita : Jurnal Inovasi Pendidikan*.
- Ritonga, E. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Mendorong Inovasi Pembelajaran. *JURNAL EDUKATIF*, 2(2), 324–330.
- Saputra, C. A. (2025). Transformasi Kepemimpinan Sekolah dalam Menghadapi Disrupsi. *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Humaniora*, 3(September), 159–176.
- Sari, I. P. (2025). Digitalisasi Manajemen Pendidikan Islam: Tantangan dan Strategi Kepala Madrasah di Era Society 5.0. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 1236–1243.
- Silalahi, V. A. J. M., Sundari, S., Hadiningrat, K. P. S. S., dan Pakpahan, M. (2025). Implementasi Kepemimpinan Digital Kepala Sekolah dan Guru Dalam Mempersiapkan Peserta Didik Sekolah Menengah Atas Menjadi Generasi Emas 2045. *JlIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 8(2019), 7738–7744.
- Syah, M. B. (2024). Resistensi terhadap Inovasi Digital : Telaah Sistematis di Lingkungan Sekolah. *Rekognisi: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, 9(2), 52–57.
- Umami, S., dan Wahyudi, K. (2025). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah. *JlIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 8, 3550–3559.
- Windayani, N. L. I., dan Sudarma, I. K. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala Paud Dalam Menghadapi Tantangan Era Digital. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Citra Bakti*, 12(1), 230–241.
- Wulansari, E., dan Amalia, K. (2024). Strategi Kepala Sekolah Dalam Menerapkan Smart School Untuk Membangun Mutu Pembelajaran Di Smp Labschool UNESA 3. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 12, 333–347.