

RESISTENSI TERHADAP TRANSFORMASI PENDIDIKAN ISLAM PESANTREN: ANALISIS MOTIF, AKTOR, MODEL DAN STRATEGI PENGENDALIAN

Ahmad Junaidi¹, Asrop Safi'i², Binti Maunah³

¹Universitas Sayyid Ali Rahmatulullah Tulungagung, Indonesia

²Universitas Sayyid Ali Rahmatulullah Tulungagung, Indonesia

³Universitas Sayyid Ali Rahmatulullah Tulungagung, Indonesia

Email: jaziljuna121@gmail.com¹, asrop@uinsatu.ac.id, bintimaunah@uinsatu.ac.id

E-Issn: 3063-8313

Received: Juni 2026

Accepted: Juni 2026

Published: Juli 2026

Abstract :

Resistance to change is a cognitive, emotional and behavioral responses of individuals and groups to process of change. This resistance can appear in closed, semi-open, or open forms, and is manifested individually or collectively according to underlying social context. Influencing factors include structural inertia, group inertia, economics, the impact of change and other related factors. This research is a qualitative descriptive study with a case study design, where data was collected through observation, in-depth interviews and documentation. The data analysis techniques used were Miles and Huberman, consisting of data condensation, data presentation and drawing conclusions. The results concluded that resistance at Cendekia Miftahul Ulum Albajra Islamic Boarding School is individual resistance carried out by individuals who influence social groups with economic motives and group inertia. The Islamic boarding school leader has three strategies to overcome this: a persuasive approach, intensive communication, and negotiation.

Keywords: Resistance, Islamic Boarding School, Overcoming Strategy

Abstrak :

Resistensi terhadap perubahan merupakan respons kognitif, emosional dan perilaku individu maupun kelompok terhadap proses perubahan. Resistensi ini dapat muncul dalam bentuk tertutup, semi-terbuka, atau terbuka, serta diekspresikan secara individual maupun kolektif sesuai konteks sosial yang melatarbelakanginya. Faktor-faktor yang memengaruhinya meliputi inersia struktural, inersia kelompok, ekonomi, ketidakpastian akibat perubahan dan faktor terkait lainnya. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, desain studi kasus, dimana data-datanya dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah Miles dan Huberman terdiri dari kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menyimpulkan Resistensi di Pondok Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra merupakan individual resistance, yang dilakukan oknum berpengaruh sosial dalam kelompok tertentu dengan motif ekonomi dan inersia kelompok. Strategi pimpinan pesantren untuk mengatasi hal tersebut ada tiga, yaitu pendekatan persuasif, komunikasi intensif dan negosiasi.

Kata kunci; *Resistensi, Pendidikan Islam Pesantren, Strategi Penanggulangan*

INTRODUCTION

Di tengah pergolakan globalisasi, kemajuan teknologi dan desakan kebutuhan publik yang kompleks, Pendidikan Islam didorong untuk tidak *an-sich* memperhatikan nilai-nilai normatif (*normative values*), namun juga bertransmutasi secara aktif, adaptif dan inovatif agar dapat berfungsi lebih komprehensif dan holistik, bukan lagi hanya sebagai sarana transmisi ilmu,



tetapi mampu memerdekakan individu dan masyarakat dari ketidakadilan dan ketidaksetaraan (Maryani et al., n.d.). Pendidikan Islam harus diperkuat dengan nilai-nilai yang dapat dipegang oleh individu dan Lembaga Pendidikan Islam yang mampu merekonstruksi mindset, sikap dan perilaku serta menghadirkan perubahan mendasar yang optimal (Azizah & Septiani, 2025)

Setidaknya terdapat tiga pekerjaan besar bagi pendidikan Islam di era disrupsi ini. Pertama, menciptakan pendidikan yang dirancang untuk mempersiapkan pemenuhan kebutuhan *manpower*, khususnya di masa disrupsi yang ditandai dengan penggunaan artificial intelligence dan robotik untuk menggantikan manusia. Kedua, menghasilkan output yang terampil untuk menghadapi abad 21 baik dalam berpikir kritis, pemecahan masalah, komunikasi, kolaborasi maupun kreativitas dan inovasi. Ketiga, melahirkan Lembaga Pendidikan Islam merdeka yang menghasilkan lulusan tangguh, relevan dengan tuntutan zaman serta memiliki spirit nasionalisme yang tinggi (Irawan et al., 2020). Konsep pendidikan Islam transformatif hadir sebagai solusi atas kebutuhan dan tuntutan tersebut. Dengan determinasi mencetak individu yang tidak hanya bermoral namun juga kritis, kreatif, dan responsif terhadap tantangan zaman, Pendidikan Islam Transformatif menjadi alternatif terbaik untuk mempersiapkan mereka dapat berkontribusi aktif mengatasi berbagai persoalan kemanusiaan. Dengan penguatan intelektualitas dan spiritualitas secara integral sebagai fondasi, diharapkan lahir generasi dalam forma optimal dan siap merespon tantangan masa depan dengan kearifan dan keluhuran spiritual. Dalam konteks ini, pendidikan Islam yang mengadopsi pendekatan komprehensif dan transformatif sangat relevan untuk membangun masa depan umat manusia (Prabowo et al., 2025).

Kendati demikian, bukanlah hal mudah untuk mengimplementasikan pendidikan Islam transformatif terutama di pondok pesantren karena dalam setiap perubahan hampir pasti ada resistensi baik dalam bentuk terbuka maupun tersembunyi. Persoalan resistensi dalam organisasi biasanya muncul karena beberapa faktor. Pertama adalah ketidakpastian. Setiap individu cenderung takut ketika harus berhadapan dengan kondisi yang tidak dipahami sepenuhnya. Kedua adalah *self-interest* atau kepentingan pribadi. Dalam konteks ini, perubahan diasumsikan sebagai ancaman terhadap posisi, status atau kepentingan pribadi. Ketiga adalah habituasi atau kebiasaan, dan Keempat adalah miskin literasi atau pengetahuan (Sunyoto, 2026).

Terkait resistensi sebagaimana dimaksud, Pondok Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra Bangkalan merupakan salah satu yang mengalaminya. Sejak awal pendiriannya, lembaga ini menghadapi resistensi oknum masyarakat setempat yang merasa terganggu dengan keberadaannya. Apabila ditelaah lebih lanjut, munculnya resistensi tersebut tidak dapat dipisahkan dari konstruksi sosial, historis, dan kultural yang telah mengakar sebelumnya di wilayah tersebut. Dalam konteks daerah yang memiliki reputasi sebagai wilayah dengan tingkat kriminalitas tinggi, ditandai dengan masifitas praktik perampokan, perjudian dan kriminalitas lainnya, kehadiran institusi keagamaan kerap dipersepsikan sebagai entitas yang mengganggu keseimbangan sosial yang telah terbentuk.

Menurut keterangan pengasuh pondok pesantren, KH. Nur Fauzi Ahsan,

wilayah tempat berdirinya Pondok Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra tergolong permisif terhadap aktivitas ilegal. Praktik perjudian dan perampokan tidak sepenuhnya dipandang sebagai perilaku menyimpang, melainkan sebagai bagian dari strategi bertahan hidup, bahkan dalam beberapa kasus menjadi identitas kolektif masyarakat setempat. Dalam kerangka tersebut, kehadiran Pondok Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra yang mengusung nilai-nilai moralitas, disiplin, religiusitas serta semangat transformasi sosial memicu resistensi karena dianggap mengancam status quo yang telah mapan.

Berdasarkan konteks tersebut, kajian mendalam mengenai dinamika resistensi dalam Lembaga Pendidikan Islam di Pondok Pesantren menjadi sangat penting untuk dilakukan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi berbagai bentuk resistensi yang muncul, menganalisis motif penyebab, aktor serta strategi penanggulangan yang efektif dan kontekstual. Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam mendukung terwujudnya lembaga pendidikan Islam yang transformatif, adaptif, dan memiliki daya saing yang tinggi di era modern

RESEARCH METHOD

Penelitian ini merupakan penelitian deksriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Subjek penelitian ditentukan secara purposive dengan beberapa informan kunci antara lain Pengasuh Pesantren, Keamaan Pesantren, Tenaga Pengajar dan Santri. Penentuan partisipan ini ditujukan untuk memotret secara utuh motif, aktor dan bentuk resistensi serta strategi penanggulangannya. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman terdiri dari kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Selain itu, Peneliti juga mengaplikasikan triangulasi untuk memastikan validitas dan kredibilitas data penelitian

FINDINGS AND DISCUSSION

James C. Scott mendefinisikan resistensi sebagai semua tindakan yang dilakukan oleh anggota kelas masyarakat bawah dengan tujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup atau menolak penindasan. Resistensi atau penolakan terhadap perubahan lazimnya terjadi ketika terdapat sesuatu yang diasumsikan mengancam individu atau sekelompok masyarakat. Ancaman tersebut mungkin benar-benar nyata atau persepsi saja. Dengan kata lain, ancaman tersebut dapat timbul dari pemahaman yang benar atas perubahan yang terjadi atau sebaliknya karena ketidak pahaman atas perubahan yang terjadi. Resistensi merupakan penghambat organisasi dalam bertransformasi, karena sikap bertahan ini kontradiktif dengan nilai-nilai transformasional yang dimiliki setiap organisasi (Rifka Amelia Laihad, 2019). Resistensi terhadap perubahan sejatinya merupakan reaksi kognitif, emosional, dan perilaku individu atau kelompok yang menolak atau menghambat proses perubahan organisasi Resistensi bukan fenomena tunggal, melainkan spektrum respons yang dapat berkembang dari keraguan, sikap menunda, hingga penolakan terbuka. Dalam beberapa kasus, resistensi juga tampak dalam bentuk kepatuhan

semu, yaitu individu atau kelompok menciterakan diri mematuhi aturan baru secara formal tetapi tidak menginternalisasi perubahan, sehingga implementasi menjadi rapuh dan mudah kembali ke pola lama. Bentuk-bentuk resistensi ini penting dipahami karena dampaknya tidak selalu terlihat secara langsung, namun dapat menggerus kualitas perubahan secara bertahap.

Pendekatan kontemporer menilai resistensi tidak mutlak sebagai hambatan, melainkan respons rasional yang merepresentasikan ketidaksesuaian antara tujuan perubahan dan kebutuhan publik. Perspektif ini memosisikan resistensi sebagai "informasi" mengenai apa yang belum relevan dalam proses perubahan. Dengan perspektif ini, resistensi menjadi input strategis bagi pengelola lembaga untuk mengevaluasi kualitas desain, akurasi strategi, implementasi, serta kesiapan organisasi dalam mengelola implikasi psikologis dan sosial dalam perubahan. Teori manajemen perubahan kontemporer menitikberatkan urgensi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Dalam perspektif Lewin, proses perubahan dikonseptualisasikan melalui tiga fase esensial, *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Pada tiga tahap ini, lembaga pendidikan perlu melakukan tiga hal, yaitu pertama: membangun kesadaran kolektif dan alasan perubahan yang rasional agar paradigma lama dapat ditinggalkan, kedua: melakukan perubahan dengan memperlajari perilaku baru, membangun sistem kerja baru dan mengimplementasikannya, ketiga: memberi penguatan agar perubahan dapat menjadi kebiasaan baru yang stabil, bukan sekadar kebijakan bersifat temporal. (Priantono, 2026)

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, resistensi baik pada level individu maupun kolektif lazimnya muncul sebagai respons terhadap situasi yang diproyeksikan mengancam stabilitas sosial, kepentingan kelompok atau pola relasi yang telah mengakar dalam suatu komunitas. Dalam perspektif sosiologi perubahan sosial, perilaku resistif seperti disebutkan tergolong konflik laten karena adanya institusi baru dengan nilai, norma dan orientasi sosial berbeda dengan kultur sosial sebelumnya. Kehadiran institusi diciterakan sebagai ancaman serius terhadap iklim sosial yang telah mapan terutama di daerah yang permisif terhadap aktivitas ilegal dan melanggar hukum seperti perjudian, kriminalitas dan perilaku kriminalitas lainnya.

Fenomena di atas salah satunya terjadi pada Pondok Pesantren Cendikia Miftahul Ulum Albajra di Desa Alaskamarong, Bangkalan. Berdasarkan hasil wawancara mendalam peneliti dengan pimpinan pesantren "KH. Nur Fauzi Ahsan" bahwa wilayah tempat berdirinya Pondok Pesantren teridentifikasi memiliki tingkat kerawanan kriminal yang tinggi, ditandai dengan maraknya praktik kriminalitas seperti perjudian, perampokan hingga tindak kekerasan yang berujung pada kematian. Dalam konteks sosiologis, kondisi sosial semacam ini mengindikasikan adanya pola normalisasi atau sikap permisif terhadap perilaku menyimpang di sebagian lingkungan masyarakat. Kehadiran Yayasan Pesantren Cendikia Miftahul Ulum Albajra dengan membawa nilai-nilai religius dan pembinaan moral dianggap sebagai bentuk perubahan sosial yang berpotensi mengganggu tatanan yang telah mapan. Akibatnya, sebagian oknum masyarakat menunjukkan reaksi resistif terhadap pesantren tersebut karena dianggap dapat mengubah struktur relasi sosial dan praktik-praktik yang diterima secara permisif dalam komunitas setempat. Merujuk pada interview

mendalam peneliti dengan pengasuh pesantren ditemukan fakta-fakta empiris seputar pola resistensi, aktor yang terlibat, motif yang mendasari dan strategi penanganannya. Temuan tersebut selanjutnya dianalisis dan dijabarkan secara sistematis sebagaimana berikut;

1 Motif, Aktor dan Model Resistensi

Motif dapat dipahami sebagai penggerak, alasan, atau dorongan internal yang menyebabkan individu melakukan suatu tindakan. Dalam konteks penelitian di Pondok Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra, ditemukan bahwa munculnya resistensi antara lain akibat kekhawatiran sebagian kelompok masyarakat terhadap perubahan tatanan sosial yang selama ini telah mengakar, terutama berkaitan dengan hilangnya kepentingan ekonomi tertentu, terganggunya dominasi sosial kelompok tertentu, serta ketidaksiapan menerima nilai-nilai baru yang dibawa oleh pesantren sebagai institusi pendidikan Islam transformatif. Selain itu, keinginan mempertahankan status quo dan kebiasaan lama turut menjadi faktor yang memperkuat munculnya tindakan resistif tersebut.

Temuan empiris penelitian tersebut terkonfirmasi dengan keterangan pengasuh pondok pesantren, bahwa resistensi masyarakat dipengaruhi oleh keinginan untuk terlibat dalam proses pendirian lembaga karena menduga sebagai proyek pemerintah dengan dukungan dana besar. Selain itu, ditemukan pula berbagai tindakan oportunistik oknum masyarakat seperti pencurian material bangunan bahkan hingga pemalakan terhadap pengasuh pesantren. Resistensi karena faktor ekonomi dalam konteks yang lebih luas memiliki bentuk bervariasi mulai dari berkurangnya pemasukan, tidak ada sumber pendapatan alternatif, kehilangan peluang promosi karir bahkan kehilangan mata pencaharian. Motif ini menjadi faktor paling dominan dalam berbagai kasus resistensi terhadap perubahan. Hal ini wajar karena dalam konteks organisasi, salah satu komponen inti sebuah perubahan adalah efisiensi dan pembatasan anggaran yang berimplikasi pada penurunan penerimaan. Temuan ini berkorespondensi dengan pendapat Angelo Kinicki bahwa faktor yang mempengaruhi timbulnya resistensi adalah ekonomi, kebiasaan, rasa aman, takut akan sesuatu yang tidak diketahui dan persepsi (Adnan et al., 2023)

Dalam beberapa aspek, pandangan Robbins selaras dengan Angelo Kinicki perihal penyebab munculnya resistensi, yaitu (1). Inersia struktural, yaitu kecenderungan untuk mempertahankan status quo dan menolak perubahan, bahkan walaupun perubahan tersebut dibutuhkan untuk kontinuitas hidup, (2). Inersia kelompok atau kecenderungan kelompok tertentu untuk mempertahankan status quo, bahkan jika individu ingin berubah, norma kelompok akan menghambatnya. (3). Tantangan terhadap keahlian, perubahan mengakibatkan keahlian khusus kelompok tertentu kehilangan relevansi atau nilai fungsionalnya. (4). Ancaman terhadap alokasi sumber daya. Kelompok yang memegang kendali atas sumber daya cenderung bersikap resistif terhadap perubahan yang berpotensi merongrong kekuasaan maupun akses terhadap sumber daya yang dimiliki, (5). Rasa takut akan sesuatu yang masih belum dikenal. Secara psikologis, resistensi tersebut

turut diakselerasi oleh adanya kepentingan pribadi, degradasi kepercayaan serta keinginan kuat untuk mempertahankan status quo. (Dwi Nurrachmah, 2013)

Selanjutnya, resistensi karena ketidak tahuan dan ambisi mempertahankan status quo sosial. = Resistensi karena faktor ini disebabkan ketakutan akan munculnya dampak yang tidak diinginkan. Perubahan dianggap menimbulkan ketidak pastian karena memaksa seseorang berpindah dari satu kondisi yang sudah diakrabi pada kondisi baru yang asing dan tidak dipahami. Dampaknya, merasa cemas jikalau puncak perubahan akan merugikan dirinya. Seperti diketahui, sebuah perubahan memiliki tingkat ketidak pastian yang tinggi sehingga hasil akhirnya sulit diprediksi secara akurat. Oleh sebab itu, timbul kecemasan dan keraguan. Kondisi saat ini telah pasti, kondisi pasca perubahan belum pasti, maka seseorang cenderung bertahan dalam kondisi saat ini yang lebih pasti daripada kondisi pasca perubahan yang belum pasti (Rinawati, 2011) .

Terkait fenomena tersebut, Petri menegaskan individu yang ragu atau takut akan kegagalan cenderung menghindari situasi kompetitif ber-orientasi pada perubahan transformatif namun berisiko. Ketidak pastian konsekuensi di masa mendatang menjadi faktor sentral yang menyebabkan kondisi berisiko sulit ditoleransi oleh individu tersebut, karena kegagalan dalam proses adaptasi atau asimilasi akan menurunkan kepercayaan diri dan merusak keyakinan publik terhadap kompetensinya secara signifikan, sehingga motivasi individu dalam mencapai keberhasilan menjadi lembah (Dayakisni, 2003). Menurut Steinmayr dan Spinath, ketakutan akan kegagalan erat kaitannya dengan munculnya emosi negatif yang dapat memengaruhi kondisi psikologis individu. Ketakutan ini biasanya muncul ketika seseorang dihadapkan pada situasi pencapaian yang dianggap melampaui batas kemampuan dirinya. Kondisi ini tidak hanya menciptakan tekanan emosional, tetapi juga dapat menurunkan kepercayaan diri dan motivasi, sehingga merasa ragu untuk menghadapi tantangan tersebut.

Menurut Conroy, ada beberapa faktor yang dapat memicu munculnya ketakutan akan kegagalan. Faktor-faktor tersebut meliputi pengalaman di awal masa kanak-kanak, yang mungkin menciptakan pola pikir negatif terhadap kegagalan, karakteristik lingkungan seperti tekanan sosial atau ekspektasi tinggi dari orang sekitar, dan pengalaman belajar yang mungkin kurang mendukung rasa percaya diri individu (Conroy et al., 2007). Menurut Spielberger, ketakutan dapat diartikan sebagai *state anxiety*, yaitu suatu kondisi emosional sementara yang dialami seseorang. Kondisi ini ditandai dengan munculnya perasaan tegang, cemas, dan khawatir yang dirasakan secara sadar oleh individu. Keadaan ini bersifat subjektif, artinya pengalaman tersebut berbeda-beda tergantung pada persepsi masing-masing orang. Biasanya, *state anxiety* muncul sebagai respons terhadap situasi-situasi tertentu di lingkungan yang dianggap menekan atau menantang, seperti menghadapi ujian, tes, atau situasi serupa yang memicu stres dan kekhawatiran akan kegagalan. Emosi ini sering kali memengaruhi cara seseorang berpikir, merasa, dan bertindak, sehingga menjadi faktor yang penting untuk dipahami dalam konteks psikologi dan pengelolaan

stress (Slameto, 1988)

Pengembangan Pondok Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra dihadapkan pada resistensi individu dengan pengaruh sosial dalam kelompok tertentu, sehingga sikap yang ditampilkan tidak *an-sich* merepresentasikan kepentingan personal, melainkan kelompok yang diwakilinya. Individu yang ditokohkan sering menjadi representasi nilai, budaya, dan tradisi yang telah mengakar dalam lingkungan masyarakat. Saat ide perubahan yang ditandai berdirinya Pondok Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra diyakini sebagai ancaman terhadap dominasi wilayah, stabilitas, kewenangan, identitas atau kebiasaan-kebiasaan kelompok, mereka menunjukkan sikap resistif melalui penolakan, kritik bahkan tindakan-tindakan tak terpuji lainnya baik terhadap pimpinan maupun institusi pesantren

Resistensi individu semacam ini, menurut Robbins disebabkan beberapa faktor antara lain faktor kebiasaan, keamanan, ekonomi, dan rasa takut terhadap hal baru yang tidak dikenal (Dwi Nurrachmah, 2013). Sementara Anderson and Young menyebutkan kurang lebih 30 penyebab yang dikategorisasikan dalam 3 kategori yaitu faktor ekonomi, faktor institusional dan faktor individual (Alimbudiono, 1998). Dari beberapa faktor yang disebutkan, ekonomi dan ketakutan akan hal baru diduga kuat menjadi motifnya, karena dalam interview dengan peneliti, pimpinan pesantren menegaskan pernah mendapatkan aksi pemalakan oleh oknum kelompok tersebut bahkan hingga pencurian barang milik pesantren. Resistensi karena faktor ekonomi ini pasti terjadi terlebih ketika ide perubahan menimbulkan dampak ekonomi yang relatif besar (Wahyuni, 2022)

Menurut Everett Rogers resistensi individu dalam situasi tertentu dapat berkembang menjadi resistensi kelompok karena adanya relasi sosial dan loyalitas kolektif yang solid. Oleh karena itu, pelaku resistensi dalam proses transformasi pendidikan islam tidak boleh hanya dipahami sebagai individu yang anti perubahan, tetapi sebagai representasi kelompok sosial yang sedang berusaha mempertahankan nilai, kepentingan dan identitas yang telah terbangun. Ketika satu individu memperlihatkan resistensinya terhadap institusi, individu lainnya akan mengamati dan mulai merasa mempunyai masalah yang sama, dampaknya resistensi tersebut akan menyebar secara masif melalui komunikasi sosial dan berakhir dengan penolakan kolektif (Rogers & Everett, 2003)

Dalam konteks yang lebih umum, Resistensi di level individu seringkali muncul karena faktor psikologis. Beberapa penyebab utamanya antara lain ketakutan akan hal yang tidak diketahui, karena manusia secara alami lebih menyukai kepastian, hilangnya rasa aman, terutama jika perubahan tersebut berpotensi mengancam pekerjaan atau status, kebutuhan untuk meninggalkan kebiasaan, karena rutinitas memberikan kenyamanan dan persepsi bahwa perubahan tidak diperlukan atau bahkan dapat memperburuk keadaan serta ketakutan akan kegagalan dalam menguasai keterampilan baru yang dibutuhkan. Resistensi ini seringkali diekspresikan bukan terbuka, melainkan melalui perilaku pasif seperti menunda-nunda pekerjaan, tingkat absensi yang meningkat atau penurunan produktivitas

(Wahyuniar & Widyani, 2026)

Sedang Sigmund Freud dalam teori *ego defends mekanisme* menegaskan individu akan reaktif tatkala menghadapi perubahan besar dalam sebuah organisasi. Proses tidak sadar muncul sebagai reaksi terhadap tantangan perubahan, dimana individu secara spontanitas mengaktifkan mekanisme pertahanan yang telah terbentuk untuk memproteksi diri dari perubahan dan rasa cemas. Mekanisme pertahanan ini kadang dapat menghalangi dan menghambat individu untuk dapat beradaptasi dengan perubahan. Ketika individu menunjukkan gejala resistensi terhadap perubahan organisasi, penting untuk dibedakan antara gejala resistensi dan penyebab yang mendasarinya (Winarsunu, 2024)

Selanjutnya, jika diamati dengan seksama, pola resistensi yang terjadi di Yayasan Pondok Pesantren Cendikia Miftahul Ulum Albajra tergolong terbuka karena dilakukan secara terang-terangan kepada pimpinan dan pondok pesantren bukan simbolis atau sosiologis seperti penyebaran fitnah, penolakan terhadap kategori tertentu yang dipaksakan atau penarikan rasa hormat kepada pimpinan. Resistensi terbuka ini dapat diamati bahkan dirasakan oleh pimpinan pesantren, karena oknum yang resistif secara jelas menunjukkan tindakan tak terpuji, ketidaksetujuan, penolakan, atau protes terhadap kebijakan dan otoritas. Menurut James C. Scott, *overt resistance* dapat berbentuk protes secara langsung, demonstrasi atau aksi massa, penyampaian kritik secara terbuka atau penolakan terhadap kebijakan secara terang-terangan.

Resistensi dalam praktiknya memiliki tiga bentuk berda. Pertama, resistensi tertutup, seperti penyebaran berita bohong, fitnah dan penarikan rasa hormat kepada pimpinan. Kedua, resistensi semi terbuka seperti aksi protes, demonstrasi menuntut pihak yang berwenang. Scott mengemukakan model penolakan ini ditujukan untuk menghindari risiko lebih besar yang mungkin menyimpannya. Ketiga, resistensi terbuka. Ia merupakan penolakan ter-organisir, sistematis dan memiliki prinsip-prinsip yang disepakati, serta memiliki implikasi revolusioner, yang ditujukan untuk meniadakan dasar atau dominasi. Manifestasi dari resistensi jenis ini adalah aksi pemberontakan, kekerasan dan sejenisnya (Krisna Nugraha, 2023)

2 Strategi Pengendalian Resistensi

Penolakan terhadap perubahan merupakan reaksi natural manusia yang bersifat prediktif. Penolakan tidak berarti mengindikasikan individu dalam organisasi buruk, bodoh dan tidak memiliki motivasi untuk maju. Justru sebaliknya, penolakan seringkali merupakan respon logis individu bahwa perubahan mengancam stabilitas, hubungan sosial dan zona nyaman mereka. Menganggap penolakan sebagai problem yang harus diberantas adalah pendekatan yang tidak tepat dan kontraproduktif. Pendekatan yang lebih arif adalah memandangnya sebagai indikasi dan informasi penting yang memperluas pemahaman tentang bagaimana perubahan dialami oleh pihak yang menjalankannya. Oleh sebab itu, memahami trigger utama resistensi adalah strategi diagnostik awal yang krusial sebelum merancang strategi untuk mengatasi

Setelah mengetahui bahwa penolakan merupakan fenomena lazim dimana dalam kondisi tertentu bahkan dapat bermanfaat, maka fase selanjutnya adalah menyusun strategi untuk mengelolanya secara efektif. Strategi yang tepat sangat bergantung pada akurasi diagnosis terhadap sumber dan intensitas resistensi. Memakai pendekatan yang salah dapat menjadi bumerang dan justru akan menguatkan penolakan itu sendiri. Memakai strategi paksaan atau tekanan untuk resistensi yang bersumber dari minimnya informasi hanya akan melahirkan kebencian. Secara umum, strategi mengatasi resistensi dapat dipetakan mulai dari yang paling lunak, partisipatif hingga yang paling keras (Wahyuniar & Widayani, 2026).

Terkait hal ini, strategi mengatasi resistensi yang diterapkan Pimpinan Pondok Pesantren Cendikia Mifatahul Ulum Albajra tidak bersifat permisif maupun koersif, tetapi partisipatif, melalui pendekatan persuasif serta komunikasi intensif baik langsung maupun tidak langsung, dengan pihak yang menunjukkan sikap resistif terhadap Pondok Pesantren. Komunikasi intensif menjadi media menyampaikan alasan, tujuan, dan manfaat perubahan secara terbuka, jelas, dan jujur. Komunikasi dua arah juga penting agar publik dapat menyampaikan pendapat serta kekhawatiran mereka sehingga kesalah pahaman dapat diminimalisir dan kepercayaan terhadap pimpinan dapat meningkat (Annisa Tri Agustina, 2026).

Menurut Stephen P. Robbins, Timothy A Judge, komunikasi mampu mereduksi potensi resistensi pada dua tingkat, (1). Komunikasi dapat mengeliminasi dampak kesalahan informasi dan komunikasi yang buruk. Jika publik mendapatkan fakta yang lengkap dan mampu mengurai *misunderstanding* pada mereka, maka penolakan dengan sendirinya akan menurun. (2). komunikasi menjadi media promosi “perubahan” bahkan penelitian mengkonfirmasi bahwa cara men-sosialisasikan perubahan sangat menentukan. Perubahan lebih mudah diwujudkan bilamana kebutuhan akan hal ini dikemas lebih tepat (Stephen P. Robbins, 2008). Komunikasi juga berfungsi sebagai legitimitasi. Artinya, ketika organisasi memaparkan wacana perubahan secara rasional, berdasarkan data, serta alasan-alasan prioritas yang logis, publik akan memahaminya sebagai tindakan yang proporsional, bukan hanya instruksi sepihak. Pada fase ini, keterbukaan bukan masalah visibilitas informasi, tetapi kualitas informasi, komitmen di seluruh level pimpinan dan kapasitas organisasi untuk merespon pertanyaan secara jujur (Priantono, 2026)

Selain komunikasi intensif, pimpinan pesantren juga melibatkan aktor kunci yang sebelumnya melakukan penolakan dalam struktur organisasi pesantren dengan menugaskannya sebagai tim keamanan pesantren. Secara teoritis, pelibatan ini menjadi upaya strategis meredam resistensi serta mensolidkan dukungan terhadap pesantren. Melibatkan mereka dalam organisasi pesantren akan memperkuat *self belonging* atau rasa memiliki dan komitmen terhadap pesantren. Individu yang merasa dilibatkan dalam kegiatan pesantren sekaligus menjadi pelaksananya akan cenderung siap untuk mendukung daripada menolak (Kusumah et al., 2024). Pemimpin yang melibatkan publik dalam merumuskan kebijakan dapat menguatkan komitmen terhadap perubahan. Keikutsertaan ini akan mereposisi mereka

dari “objek perubahan” menjadi “aktor perubahan”, sehingga resistensi tidak akan lagi menjadi proteksi diri melainkan upaya perundingan untuk mencari cara terbaik agar wacana perubahan terealisasi lebih realistis

Dalam konteks *leadership*, tindakan ini mencerminkan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformational, dimana dalam banyak riset dikaitkan dengan tingkat resistensi yang rendah. Kesimpulan ini sangat rasional karena pemimpin adalah representasi perubahan di tingkat operasional, sehingga ketika pemimpin hadir dengan stabilitas komitmen dan menjelaskan arah perubahan, publik akan menilai bahwa perubahan bukanlah trend sesaat, melainkan program organisasi yang sistematis dan terorganisir (Priantono, 2026)

Terakhir, Pimpinan Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra juga memfasilitasi sebagian kebutuhan primer oknum yang resistif terhadap pesantren berupa biaya pengadaan penerangan listrik yang lebih memadai. Dalam petikan wawancara dengan peneliti, KH. Nur Fauzi menegaskan “penerangan pihak-pihak yang menolak telah diakomodir pesantren”. Hal ini ditujukan untuk mereduksi penolakan sekaligus menciptakan penerimaan terhadap Pesantren. Dalam teori Stephen P. Robbins, Timothy A Judge, praktik semacam ini termasuk strategi negosiasi, dimana pimpinan menawarkan sesuatu yang bernilai demi meredakan penolakan. Strategi ini dapat digunakan, jika penolakan tersebut datang dari pihak-pihak yang kuat dan dominan. Paket imbalan tertentu dapat dinegosiasikan agar kebutuhan pribadi mereka terpenuhi. Lebih lanjut, Stephen P. Robbins, Timothy A Judge dalam bukunya “organization behavior” halaman 345-347 merumuskan tujuh strategi mengatasi resistensi yaitu pendidikan dan komunikasi, partisipasi, soliditas dukungan dan komitmen, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, merekrut bawahan yang menerima perubahan dan koersi (Stephen P. Robbins, 2008)

CONCLUSION

Resistensi terhadap Pondok Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra Bangkalan telah muncul sejak fase pendiriannya. Secara sosiologis, fenomena ini dapat ditafsirkan sebagai manifestasi konstruksi sosial, historis, dan kultural yang telah lama berkembang di lingkungan tersebut, dimana dikenal memiliki tingkat kriminalitas tinggi, yang ditandai dengan maraknya perampokan, perjudian, dan berbagai bentuk pelanggaran hukum lainnya. Kehadiran lembaga pendidikan dipandang sebagai agen perubahan sosial yang berpotensi menggeser nilai, norma, dan pola relasi sosial yang telah mapan. Resistensi terhadap perubahan sejatinya merupakan reaksi kognitif, emosional, dan perilaku individu atau kelompok yang menolak atau menghambat proses perubahan. Ia diekspresikan dalam beragam bentuk, baik secara tertutup (*latent resistance*), semi-terbuka, maupun terbuka (*manifest resistance*). Fenomena ini dapat dilakukan individu dan kolektif, tergantung konteks sosial yang melatarbelakanginya. Resistensi umumnya dipengaruhi sejumlah faktor seperti inersia struktural, inersia kelompok, faktor ekonomi, ketidakpastian akibat perubahan dan lain sebagainya.

Resistensi di Pondok Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra Bangkalan merupakan *individual resistance* bukan kolektif resistance, ia dilakukan oknum dengan pengaruh sosial dalam kelompok tertentu, sehingga sikap yang ditampilkan tidak *an-sich* me-representasikan personal interest, melainkan kepentingan kelompok yang diwakilinya. Individu yang ditokohkan sering menjadi representasi nilai, budaya, dan tradisi yang telah mengakar dalam lingkungan masyarakat, sehingga saat ide perubahan yang ditandai berdirinya Pondok Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra diyakini sebagai ancaman terhadap dominasi wilayah, stabilitas, kewenangan, identitas atau kebiasaan-kebiasaan kelompok, mereka menunjukkan sikap resistif melalui penolakan, kritik bahkan tindakan-tindakan tak terpuji lainnya baik terhadap pimpinan maupun institusi pesantren

Adapun motif penolakan diduga kuat berkaitan dengan ekonomi. Hal ini, ditunjukkan oleh keinginan mereka untuk terlibat dalam proses pendirian pesantren karena mengira proyek pemerintah dengan dana besar. Selain itu, ditemukan pula berbagai tindakan oportunistik seperti pencurian material bangunan bahkan pemalakan terhadap pengasuh pesantren. Temuan ini diperkuat oleh teori Angelo Kinicki dan Robbins bahwa salah satu penyebab timbulnya resistensi adalah ekonomi. Penolakan dengan motifnya ini selanjutnya direaksi pimpinan Pesantren Cendekia Miftahul Ulum Albajra dengan beberapa strategi yaitu pendekatan persuasif, komunikasi intensif dan negosiasi. Integrasi strategi perspektif Stephen P. Robbins, Timothy A Judge ini berhasil menetralsir berbagai penolakan sehingga kondusifitas pesantren terjaga, wilayah yang dulunya dikenal rawan karena sering terjadi tindak kejahatan dan menjadi sarang kelompok kriminal terorganisir berubah total menjadi aman, bahkan beberapa investor telah berinvestasi dengan membeli sejumlah lahan untuk usaha dan lain-lain.

REFERENSI

- Adnan, Fithra, H., Arifin, A. H., & Aiyub. (2023). *Kepemimpinan Strategis dan Kompetensi- Rajawali*. PT. RajaGrafindo Persada. <https://books.google.co.id/books?id=O-JrEQAAQBAJ>
- Alimbudiono, R. S. (1998). *Perubahan, Stabilitas, Dan Resistensi Dalam Sistem Akuntansi Manajemen*. 01(01).
- Annisa Tri Agustina, dkk. (2026). *Konsep Dasar Resistensi*. 18(6), 1-11.
- Azizah, N., & Septiani, T. (2025). *Transformasi Nilai dalam Manajemen Perubahan*. 5(2), 747-752.
- Conroy, D. E., Kaye, M. P., & Fifer, A. M. (2007). *Cognitive Links Between Fear of Failure and Perfectionism*. 25(4). <https://doi.org/10.1007/s10942-007-0052-7>
- Dayakisni, T. & H. (2003). *Psikologi Sosial*. 10(2), 269-273.
- Dwi Nurrachmah, dkk. (2013). *Factors That Influence Psychological Resistance To Livelihood Change Among Traditional Diamond Miners In Cempaka, Banjarbaru, South Kalimantan*. 277-286.
- Irawan, E., Arif, S., Hakim, A. R., Fatmahanik, U., Fadly, W., Hadi, S., Pertiwi, F. N., Fauziah, H. N., Santoso, L., & Pahlevi, F. S. (2020). *Pendidikan Tinggi Di Masa Pandemi : Transformasi, Adaptasi, dan Metamorfosis Menyongsong New*

- Normal. Zahir Publishing.
https://books.google.co.id/books?id=_Kr7DwAAQBAJ
- Krisna Nugraha, Arief, Sri Bramantoro Abdinagoro, P. H. (2023). *Consumer Blocking Effect Pada Calon Nasabah Bank Syariah Di Indonesia*. Indonesia Emas Group. <https://books.google.co.id/books?id=8JLgEAAAQBAJ>
- Kusumah, R. M., Ramalinda, D., Hanawidjaya, R. R., Sumiati, N., Barokah, R. A., Rahayu, T., Wargadinata, B., Putri, R. H., Rukmana, A. R., & Anggorowati, R. (2024). *organisasi dan Manajemen*. Penerbit Widina. <https://books.google.co.id/books?id=FQAYEQAAQBAJ>
- Maryani, I., Sulisworo, D., Widodo, H., & Hartanto, D. (n.d.). *Filsafat Pendidikan Transformatif: Telaah Konsep dan Aplikasi Menghadapi Tantangan Pendidikan Kontemporer (sebuah bunga rampai)* (2025 (ed.); 2025th ed.). Ika Maryani. <https://books.google.co.id/books?id=LzJrEQAAQBAJ>
- Prabowo, A. Y., Malintang, J., & Junaedi, M. (2025). *Pendidikan Islam Transformatif dalam Menjembatani Diskursus Agama dan Sains untuk Masa Depan Kemanusiaan*. 4(2), 57–70.
- Priantono, D. (2026). *Strategi Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan Organisasi : Sebuah Tinjauan Literatur*. 4(4), 140307–140314.
- Rifka Amelia Laihad. (2019). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mnyebabkan Resistensi Dalam Proses Perubahan Organisasi di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara Di Manado*. 7(1).
- Rinawati. (2011). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Individual Pendahuluan*.
- Rogers, E. M., & Everett, M. (2003). *Diffusion of Innovations*.
- Slameto. (1988). *Belajar dan faktor-faktor yang mempengaruhinya*. Bina Aksara. https://books.google.co.id/books?id=E_c0nQEACAAJ
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2008). *Perilaku organisasi, organization behavior* (4th ed.). Penerbit Salemba. <https://books.google.co.id/books?id=RD8tcRrWBhYC>
- Sunyoto, D. (2026). *Manajemen Perubahan : Berbasis Teori, Konteks Organisasi-Bisnis, Studi Kasus Praktis, dan Nilai-Nilai Humanis*. Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=tmvJEQAAQBAJ>
- Wahyuni, E. S. (2022). *Analisis resistensi individu maupun organisasi terhadap perubahan*. 1(8), 1363–1370.
- Wahyuniar, L., & Widyani, R. (2026). *Buku Ajar Konsep Inovasi dalam Kesehatan Masyarakat*. <https://books.google.co.id/books?id=Nf7YEQAAQBAJ>
- Winarsunu, T. (2024). *Psikologi Perubahan Organisasi*. UMMPress. <https://books.google.co.id/books?id=V4gpEQAAQBAJ>