

## **RESISTENSI GURU TERHADAP PENERAPAN *E-LEARNING* SEBAGAI PEWUJUDAN *PAPERLESS OFFICE* DI MADRASAH TSANAWIYAH DARUL HASANAH SEMARANG**

**Maulana Ahmad Taufiq<sup>1</sup>, Christantius Dwiatmadja<sup>2</sup>, Indarto<sup>3</sup>**

Universitas Semarang<sup>1,2,3</sup>  
kaktaufiq@gmail.com<sup>1</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk resistensi guru terhadap penerapan E-Learning sebagai upaya mewujudkan Paperless Office di Madrasah Tsanawiyah Darul Hasanah Semarang serta mengidentifikasi faktor penyebab dan strategi pengurangannya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan fenomenologis melalui studi kasus, dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi yang divalidasi melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi guru disebabkan oleh tiga faktor utama, yaitu kebiasaan kerja konvensional yang telah mengakar, rasa takut terhadap kegagalan dan ketidakmampuan menggunakan teknologi, serta kebutuhan akan rasa aman terkait kepastian keberlanjutan sistem digital. Upaya pengurangan resistensi dilakukan melalui pelatihan (knowledge), penyediaan sarana pendukung dan akses internet (ability), pemberian insentif, dekomposisi tugas dalam penerapan sistem, serta penguatan implementasi melalui penyusunan jadwal terstruktur dan evaluasi berkala. Simpulan penelitian ini adalah bahwa resistensi guru terhadap E-Learning dapat dikelola melalui pendekatan strategis berbasis penguatan kompetensi, dukungan fasilitas, pengaturan tahapan implementasi, dan kebijakan madrasah yang konsisten.

**Kata Kunci:** Resistensi Guru, E-Learning, Paperless Office, Transformasi Digital, Madrasah

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze teacher resistance to the implementation of e-Learning as an effort to realize a paperless office at Darul Hasanah Islamic Junior High School in Semarang and to identify the causal factors and strategies for mitigating it. The research method used was a qualitative phenomenological approach through a case study. Data collection techniques included observation, in-depth interviews, and documentation, validated through source and method triangulation. The results indicate that teacher resistance is caused by three main factors: ingrained conventional work habits, fear of failure and inability to use technology, and the need for a sense of security related to the sustainability of the digital system. Efforts to mitigate this resistance include training (knowledge), providing supporting facilities and internet access (ability), providing incentives, decomposing tasks during system implementation, and strengthening implementation through the development of a structured schedule and periodic evaluations. The study concludes that teacher resistance to e-Learning can be managed through a strategic approach based on competency strengthening, supporting facilities, organizing implementation stages, and consistent madrasah policies.*

**Keywords:** Teacher Resistance, E-Learning, Paperless Office, Digital Transformation, Madrasah

### **PENDAHULUAN**

Perubahan merupakan proses yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan individu, organisasi, maupun masyarakat, termasuk dalam dunia pendidikan. Perubahan membutuhkan manajemen strategis, kesiapan mental, kepemimpinan visioner, serta kolaborasi yang adaptif terhadap inovasi teknologi (Kasman, 2024). Dalam konteks pendidikan, adopsi teknologi seringkali menghadirkan tantangan berupa resistensi yang muncul karena ketakutan terhadap perubahan, kurangnya kompetensi teknologi, serta kekhawatiran akan terganggunya rutinitas

kerja (Lomba-Portela, Domínguez-Lloria, & Pino-Juste, 2022). Resistensi terhadap perubahan biasanya terjadi saat individu merasa terancam atau belum siap beradaptasi, sehingga dapat menghambat efektivitas implementasi kebijakan pendidikan berbasis teknologi (Fitriani, 2025). Penerapan E-Learning dalam pendidikan diyakini mampu meningkatkan kualitas pembelajaran karena memberikan fleksibilitas akses, efisiensi waktu, dan kemandirian belajar tanpa batasan ruang dan waktu (Aditya, Nugroho, & Sari, 2021). Namun, keberhasilan penerapan teknologi digital juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan pengguna, terutama guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran (Toto & Limone, 2021). Kurangnya pelatihan, minimnya kompetensi digital, serta rendahnya kepercayaan terhadap efektivitas E-Learning menjadi penyebab utama resistensi guru terhadap inovasi digital (Syah, 2024; Otyushina, 2024; Akkan, 2024).

Dalam konteks madrasah, penerapan E-Learning menjadi bagian dari transformasi menuju Paperless Office sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan melalui pengurangan penggunaan kertas (Dacholfany, 2024). Konsep Paperless Office tidak hanya mendukung efisiensi administrasi, tetapi juga selaras dengan nilai keberlanjutan pendidikan berbasis ekologi dan literasi digital yang terus digaungkan dalam kebijakan modernisasi madrasah (Alieto et al., 2024). Paperless Office tidak hanya berfungsi sebagai inovasi administrasi, namun juga sebagai strategi membangun madrasah ramah lingkungan yang mendukung efisiensi anggaran dan pengelolaan dokumen digital yang lebih efektif (Khofi, 2025). MTs Darul Hasanah Semarang telah menerapkan E-Learning untuk mendukung Paperless Office. Namun hasil evaluasi pelaksanaan menunjukkan bahwa masih terdapat guru yang belum konsisten dalam menggunakan sistem digital, seperti ketidakteraturan dalam pengisian jurnal mengajar online dan penolakan terhadap penggunaan platform digital resmi madrasah (Kasman, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa resistensi guru lebih bersifat psikologis dan kultural, bukan sekadar teknis (Lomba-Portela et al., 2022). Beberapa guru merasa terbebani dengan perubahan pola kerja, mengalami kecemasan digital, dan tidak terbiasa meninggalkan sistem konvensional berbasis kertas (Viberg et al., 2023).

Selain itu, kepercayaan guru terhadap sistem digital juga memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan implementasi E-Learning (Viberg et al., 2023). Sebagian guru merasa kurang yakin terhadap keamanan data, keefektifan penilaian daring, dan keabsahan administrasi digital dibandingkan sistem manual (Fitriani, 2025). Dengan demikian, resistensi guru tidak hanya berasal dari aspek teknis dan kompetensi, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, dukungan kepemimpinan, dan kesiapan mental terhadap digitalisasi (Toto & Limone, 2021; Alieto et al., 2024).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena masalah yang diteliti berkembang secara alami di lapangan. Penelitian ini menggunakan teori fenomenologis untuk mengungkap fenomena terkait resistensi guru. Penelitian ini menggunakan studi kasus untuk mendapatkan informasi yang lebih kaya melalui wawancara intensif (Nana, 2015). Penelitian dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Darul Hasanah Genuk Kota Semarang. Informan penelitian meliputi kepala madrasah, guru, dan peserta didik. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan kepala madrasah, guru, dan komite sekolah. Observasi yang digunakan adalah observasi berperan serta (*participant observation*). Pengecekan keabsahan data menggunakan Triangulasi Sumber dan Triangulasi Metode. Triangulasi sumber data melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber yang berbeda. Triangulasi metode melibatkan pengecekan kembali data menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda (wawancara, observasi, dokumentasi) (Sugiyono, 2022). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif yang dilakukan sebelum, selama, dan setelah di lapangan. Model analisis

interaktif terdiri dari tiga komponen: reduksi data, sajian data, dan penarikan simpulan atau verifikasi (M.B. Miles, 2014). Reduksi data dilakukan dengan merangkum dan memilih hal-hal pokok untuk mencari tema atau pola yang muncul. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Reduksi data memfokuskan, mengklasifikasikan, mengarahkan, menghilangkan yang tidak perlu, dan mengatur data.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Resistensi guru terhadap penerapan *E-Learning* sebagai pewujudan *Paperless Office* di Madrasah Tsanawiyah Darul Hasanah Semarang adalah suatu fenomena yang telah diteliti, mengidentifikasi penyebab dan cara mengatasinya. Penyebab Resistensi Guru berdasarkan temuan penelitian terdapat tiga variabel utama yang menyebabkan resistensi guru terhadap implementasi *E-Learning* yaitu 1) Kebiasaan, guru cenderung merasa nyaman dengan rutinitas yang sudah ada. Penggunaan aplikasi *E-Learning* yang dianggap membuat kerja dua kali menunjukkan adanya resistensi karena terbiasa dengan cara kerja sebelumnya yang dirasa lebih praktis, seperti absen cukup dengan centang di kertas. Guru menganggap implementasi *E-Learning* dapat menambah beban kerja. Individu yang terbiasa dengan keadaan sebelumnya mungkin enggan melakukan perubahan (Wahyuni: 2022). 2) Rasa takut, ketakutan akan hal yang tidak diketahui atau kegagalan seringkali menjadi penghalang utama (Laihad: 2019), resistensi terjadi ketika guru harus mempelajari hal baru. 3) Rasa aman, ketidakpastian yang datang dengan perubahan dapat membuat orang merasa tidak aman. Adanya guru yang bersedia dan ada yang tidak bersedia menerapkan *E-Learning* menimbulkan ketidakpastian mengenai keberlanjutan penerapan *E-Learning* yang sudah dibangun dengan biaya, waktu, dan tenaga.

Upaya untuk mengatasi resistensi guru, yang dapat disimpulkan menjadi lima hal utama yaitu 1) Pemberian Pengetahuan (Knowledge), madrasah telah mengadakan pelatihan penggunaan aplikasi *E-Learning* di awal tahun pelajaran, di mana guru-guru dipandu mengenai menu dan fungsinya. Peserta didik juga menerima pelatihan cara menggunakan *E-Learning* di Lab Komputer. 2) Penyediaan Daya Dukung/Fasilitas, madrasah menyediakan Lab Komputer dan memastikan aplikasi *E-Learning* dapat diakses melalui smartphone dengan koneksi internet (*Wi-Fi madrasah*). Jika di rumah, guru dapat menggunakan paket data masing-masing. Dukungan fasilitas ini bertujuan untuk memudahkan guru dan siswa dalam menerapkan *E-Learning*. 3) Pemberian Insentif, untuk mengurangi resistensi yang muncul dari rasa aman (karena terbiasa), pemberian insentif menjadi salah satu cara efektif (Dewi: 2019). Pengurangan anggaran penggunaan kertas dalam penyediaan perangkat pembelajaran dan kegiatan asesmen memungkinkan madrasah untuk menaikkan sedikit honor guru. Pemberian insentif ini dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. 4) Dekomposisi Tugas (*Task Decomposition*), untuk mengurangi rasa takut akan kegagalan, Kepala Madrasah mengimplementasikan *E-Learning* secara bertahap, memecah tugas besar menjadi bagian-bagian kecil (Irmeilyana: 2022). Misalnya, di awal penerapan, guru hanya diminta untuk fokus pada pencatatan Jurnal Mengajar secara elektronik, dan menu lainnya akan dibuka pada semester berikutnya. Teknik dekomposisi ini membuat masalah yang awalnya tampak menakutkan menjadi lebih mudah dikelola dan diselesaikan. 5) Penguatan (*Reinforcement*) dan Pembentukan Tim, penerapan Standar Operasional Prosedur yang Jelas, memiliki jadwal terstruktur untuk pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi *E-Learning* agar berjalan berkesinambungan.

## **KESIMPULAN**

Bahwa 1) Kebiasaan, cenderung merasa nyaman dengan rutinitas yang sudah ada dan enggan untuk mengubahnya. Untuk mengurangi resistensi akibat kebiasaan ini, dapat dilakukan dengan pemberian insentif kepada guru. 2) Rasa takut, ketakutan akan hal yang

tidak diketahui atau ketakutan akan kegagalan menjadi penghalang utama dalam penerapan *E-Learning*. Cara mengatasinya adalah dengan dekomposisi tugas, yaitu memecah tugas besar menjadi bagian-bagian kecil yang lebih mudah dikelola. 3) Rasa Aman, ketidakpastian yang datang dengan perubahan dapat membuat guru merasa tidak aman. Ini termasuk ketidakpastian mengenai keberlangsungan penerapan *E-Learning* yang telah menguras waktu, tenaga, dan biaya. Resistensi guru terhadap penerapan *E-Learning* dapat diatasi melalui beberapa strategi yaitu 1) Pelatihan (Knowledge): Pemberian pelatihan adalah cara untuk meningkatkan pengetahuan guru tentang *E-Learning*. 2) Dukungan Sarana (Ability), penting untuk menyediakan dukungan sarana agar *E-Learning* dapat diimplementasikan, seperti Lab Komputer dan penyediaan koneksi jaringan internet. 3) Pemberian Insentif Guru, memberikan insentif kepada guru dapat mengurangi resistensi dan memotivasi mereka. 4) Dekomposisi tugas, resistensi yang muncul karena rasa takut diatasi melalui dekomposisi tugas, yaitu membagi tugas besar menjadi bagian-bagian kecil sehingga terasa lebih mudah dilakukan. 5) Jadwal terstruktur, untuk mengatasi resistensi karena rasa aman atau ketidakpastian, madrasah perlu membuat jadwal yang terstruktur untuk implementasi *E-Learning*, pengawasan, dan evaluasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aditya, D. R., Nugroho, A., & Sari, M. P. (2021). Implementation of E-Learning to Improve Learning Effectiveness in Secondary Schools. *Journal of Educational Technology and Innovation*, 6(2), 115-128. <https://doi.org/10.32670/jeti.v6i2.2461>
- Alieto, E. O., Lopez, M. R., & Flores, A. (2024). Digital Transformation in Islamic Educational Institutions: A Sustainable Paperless Approach. *International Journal of Islamic Education Studies*, 4(1), 23-38. <https://doi.org/10.47467/ijies.v4i1.122>
- Akkan, Y. (2024). Teacher Technology Anxiety and Barriers in Using Digital Learning Platforms. *Educational Research and Reviews*, 19(3), 45-57. <https://doi.org/10.5897/ERR2024.1457>
- Dacholfany, M. I. (2024). Paperless Office Concept in Madrasah Management: A Green Education Initiative. *Journal of Educational Management and Leadership*, 8(1), 11-26. <https://doi.org/10.21009/jeml.v8i1.3782>
- Dewi, N. L. (2019). Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 94-105. <https://doi.org/10.24036/jmp.v7i2.147>
- Fitriani, S. (2025). Teachers' Resistance to Digital Learning: A Psychological and Cultural Perspective. *Journal of Digital Education Transformations*, 3(1), 55-71. <https://doi.org/10.35719/jdet.v3i1.421>
- Irmeilyana, E. (2022). Task Decomposition Strategy in Reducing Technological Anxiety among Teachers. *Journal of Instructional Design*, 5(3), 88-97. <https://doi.org/10.26858/jid.v5i3.872>
- Kasman, M. (2024). Strategic Leadership in Managing Educational Digital Transformation. *Journal of Educational Change Management*, 9(1), 20-33. <https://doi.org/10.31004/jecm.v9i1.1204>
- Khofi, A. (2025). Implementasi Paperless Office pada Administrasi Pendidikan di Madrasah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Modern*, 4(2), 143-157. <https://doi.org/10.56578/japm.v4i2.582>
- Laihad, N. (2019). Digital Fear and Teachers' Resistance in Implementing ICT in Learning. *International Journal of Educational Psychology*, 11(1), 67-80. <https://doi.org/10.15294/ijep.v11i1.19203>
- Lomba-Portela, C., Domínguez-Lloria, G., & Pino-Juste, M. (2022). Resistance to Educational Change and Technology Integration: A European Perspective.

- Educational Technology & Society, 25(4), 99-114.  
<https://www.jstor.org/stable/48652113>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nana, S. (2015). Metode Penelitian Studi Kasus dalam Pendidikan. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 19(2), 123-135. <https://doi.org/10.21831/pep.v19i2.8287>
- Otyushina, T. (2024). Digital Literacy and Teacher Readiness for E-Learning. *Journal of Educational Technology Research*, 7(1), 31-47. <https://doi.org/10.28945/1243>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Revisi). Alfabeta.
- Syah, Z. (2024). Identifying Digital Competence Gaps among Teachers in Islamic Schools. *Indonesian Journal of Educational Practice*, 6(1), 15-27. <https://doi.org/10.36722/ijep.v6i1.912>
- Toto, T., & Limone, P. (2021). Self-Efficacy in Online Teaching: Factors Affecting Teachers' Acceptance of E-Learning. *Journal of Computer-Assisted Learning*, 37(4), 1251-1264. <https://doi.org/10.1111/jcal.12574>
- Viberg, O., Andersson, A., & Mavroudi, A. (2023). Digital Trust and Educators' Acceptance of E-Learning Systems. *Computers & Education*, 197, 104707. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104707>
- Wahyuni, S. (2022). Perilaku Resistensi Guru terhadap Perubahan Teknologi Pendidikan. *Jurnal Inovasi Pembelajaran*, 13(1), 44-52. <https://doi.org/10.24036/jip.v13i1.457>