

**MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENGEMBANGAN INTEGRASI
KURIKULUM BERBASIS PESANTREN
DI MADRASAH IBTIDAIYAH TAHFIZH AL FURQON**

TESIS

**Diajukan pada Pascasarjana IAIN Ponorogo sebagai Salah Satu Syarat
untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**



Oleh :

WIJI DEWI LESTARI

NIM. 502230057

**PROGRAM MAGISTER
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO**

2025

ABSTRAK

Dewi Lestari, Wiji.2025. *Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di Madrasah Ibtidaiyah Tahfizh Al Furqon.***Tesis.**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Ponorogo.Pembimbing 1: Dr.Umar Sidiq, M.Ag., Pembimbing 2: Ahmad Sulton, M.Pd.I.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan; Integrasi Kurikulum

MI Tahfizh Al Furqon menghadapi tantangan dalam program tahfizh akibat kurangnya integrasi kurikulum, yang membuat hafalan murid kurang optimal. melalui integrasi kurikulum berbasis pesantren yang menekankan keseimbangan akademik dan spiritual, kedisiplinan, serta metode hafalan efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk menampilkan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon dengan fokus pembahasan:1) Perencanaan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum; 2) Pelaksanaan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum; 3) Evaluasi pelaksanaan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus, lokasi penelitian di MI Tahfizh Al Furqon. Objek penelitian ini adalah manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum. Adapun untuk metode pengumpulan data yang dipakai adalah metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman dan Saldana yang meliputi: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, keabsahan data serta penarikan kesimpulan.

Berdasarkan temuan peneliti tentang perencanaan MI Tahfizh Al Furqon dalam perencanaannya melakukan *diagnostic situasional*, penentuan tentang keadaan organisasi saat ini dari segi penataan pemangku kebijakan, identifikasi penolakan, besaran perubahan yang ingin dilakukan, dan terakhir adalah *assessment* atau uji kesiapan organisasi, selanjutnya mencetuskan berbagai pilihan strategi, terakhir adalah mencetuskan kebijakan. Pelaksanaan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum yang terjadi di MI Tahfizh Al Furqon adalah 3 kegiatan inti berupa komunikasi perubahan, penentuan model kurikulum, serta pemaduan konsep kurikulumnya. Komunikasi perubahan dilakukan dengan menyampaikan semua hal tentang integrasi kurikulum pihak yang terlibat. Model integrasi kurikulum yang dianut adalah model tematik mengkolaborasikan beberapa mata pelajaran yang memungkinkan adanya keterkaitan, proses terakhir adalah memadukan konsep antar mata pelajaran. Evaluasi manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum, MI Tahfizh Al Furqon dilakukan dua minggu sekali, dengan koordinasi dan survey lapangan. Survey lapangan dilakukan oleh inisiator program juga berdasarkan beberapa indikator yang sudah ditentukan sebelumnya. Setelah mengumpulkan berbagai laporan dan kendala yang dialami oleh guru dan murid, inisiator bersama kurikulum untuk pemecahan strategi serta merumuskan kebijakan untuk pekan berikutnya.

Hasil temuan menunjukkan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum yang dilakukan oleh MI Tahfizh Al Furqon dapat berpengaruh kepada peningkatan kualitas murid dan guru.

ABSTRACT

Dewi Lestari, Wiji.2025. *Change Management in the Development of Pesantren-Based Curriculum Integration at MI Tahfizh Al Furqon.***Thesis.** Graduate Program in Islamic Education Management IAIN Ponorogo. Supervisor 1: Dr. Umar Sidiq, M.Ag., Supervisor 2: Ahmad Sulton, M.Pd.I.

Keywords: Change Management; Curriculum Integration

The curriculum serves as the fundamental tool or "blue print" for learning and teaching. According to Article 1, Clause 8 of Law Number 20 of 2003 concerning the national education system, the government has categorized education into three levels: primary, secondary, and higher education. Meanwhile, KMA Number 370, Chapter 1, Article 1, Clause 1, defines madrasahs as primary-level educational institutions with distinctive Islamic characteristics, managed under the Ministry of Religious Affairs.

This study aims to examine Change Management in the Development of Curriculum Integration at MI Tahfizh Al Furqon, focusing on three main aspects: (1) Planning Change Management in Curriculum Integration Development, (2) Implementing Change Management in Curriculum Integration Development, and (3) Evaluating the Implementation of Change Management in Curriculum Integration Development.

This research employs a qualitative approach with a case study design, conducted at MI Tahfizh Al Furqon. The object of study is Change Management in the Development of Curriculum Integration. Data collection methods include interviews, observations, and documentation. Data analysis follows the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana, which comprises data collection, data condensation, data presentation, and conclusion drawing.

Findings indicate that MI Tahfizh Al Furqon's planning process involves situational diagnostics, identifying the current state of the institution in terms of stakeholder organization, recognizing resistance, determining the scale of change, and assessing organizational readiness. This is followed by formulating various strategic options and establishing policies. Change Management in Curriculum Integration Development at MI Tahfizh Al Furqon consists of three core activities: change communication, curriculum model determination, and curriculum concept integration. Change communication involves conveying all aspects of curriculum integration to relevant stakeholders. The adopted curriculum integration model is a thematic approach that integrates multiple subjects with interconnections. The final process is the consolidation of concepts across subjects.

The evaluation of Change Management in Curriculum Integration Development at MI Tahfizh Al Furqon is conducted through coordination and field surveys. Field surveys are carried out by program initiators based on predefined indicators. After collecting various reports and identifying challenges faced by teachers and students, the initiators collaborate with the curriculum team to devise strategies and formulate policies for the following weeks.

The findings reveal that the change management process in curriculum integration development at MI Tahfizh Al Furqon positively impacts the quality of both students and teachers.

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh Wiji Dewi Lestari, NIM 502230057 dengan judul: *"Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren (Studi Kasus di MI Tahfizh Al Furqon)"*, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munqasah Tesis.

Ponorogo, 20 Februari 2025

Pembimbing I,



Dr. Umar Sidiq, M.Ag
NIP. 197606172008011012

Pembimbing II,



Dr. Ahmad Sulton, M.Pd.I
NIP. 198901182020121007



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA

Terselamatkan & Sosial SK. BAN-PT Nomor: 261/MSKORAN-PT/AN-
SURV/PTX/12014 Alamat: Jln. Pasmaka 136 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 483277
Fax. (0352) 461890 Website: www.iainponorogo.ac.id Email:
pascasarjana@iainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh Wiji Dewi Lestari, NIM 502230057, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: "Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di Madrasah Ibtidaiyah Tahfidh Al Furqon" telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis Mawakilah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada hari: Kamis, 20 Maret 2025, dan telah dinyatakan LULUS.

DEWAN PENGUJI

No.	Nama Pengaji	Tanda tangan	Tanggal
1.	Dr. Hj. Eli Yuliani Rochmah, M.Pd.I. NIP. 197207091998032004 Ketua Sidang		5/5/2025
2.	Dr. Syafiq Humaisi, M.Pd. NIP. 198204072009011011 Penguji Utama		5/5/2025
3.	Nur Koko, Ph.D. NIP. 197106231998031002 Penguji II/Pembimbing I		5/5/2025
4.	Dr. Ahmad Salton, M.Pd.I. NIP. 198901182020121007 Sekretaris/Pembimbing II		5/5/2025



Ponorogo, 5 Mei 2025
Ketua Pascasarjana

Dr. H. Agus Purnomo, M. Ag.
NIP. 197208011998310001

PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wiji Dewi Lestari

NIM : 502230057

Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum
Berkas Pesantren di Madrasah Ibtidaiyah Tahfizh Al Furqon

Menyatakan bahwa naskah Tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya penulis bersedia dan menyetujui naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di laman: <https://ojs.iainponorogo.ac.id>. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Ponorogo, 05 Mei 2025

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular library stamp. The stamp contains the text 'MATERAI TIMBAL' and a barcode-like pattern.

Wiji Dewi Lestari

502230057

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, Wiji Dewi Lestari, NIM 502230057, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: *"Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren (Studi Kasus di MI Tahfikh Al Furqon)"* ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap sumber dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggung-jawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 20 Februari 2025

Pembuat Pernyataan,


WIJI DEWI LESTARI
NIM 502230057

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian.....	7
F. Kajian Terdahulu	8
G. Definisi Operasional.....	15
H. Sistematika Penulisan	16
BAB II KAJIAN TEORITIK	18
A. Manajemen Perubahan	18
B. Integrasi Kurikulum.....	29

BAB III	METODE PENELITIAN.....	43
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	43
	B. Data dan Sumber Data.....	45
	C. Teknik Pengumpulan Data	48
	D. Teknik Analisis Data.....	49
	E. Teknik Pengecekan Data	52
	F. Tahap Penelitian.....	55
 BAB IV	 PERENCANAAN MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENGEMBANGAN INTEGRASI KURIKULUM BERBASIS PESANTREN DI MI TAHFIZH AL FURQON.....	 57
	A. Profil MI Tahfizh Al Furqon.....	57
	B. Paparan Data (Tesis) Perencanaan Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.....	57
	C. Analisis (Antitesis) Perencanaan Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.....	73
	D. Sinkronisasi Perencanaan Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.....	89

BAB V	IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENGEMBANGAN INTEGRASI KURIKULUM BERBASIS PESANTREN DI MI TAHFIZH AL FURQON.....	93
	A. Paparan Data (Tesis) Implementasi Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.....	93
	B. Analisis (Antitesis) Implementasi Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren Di MI Tahfizh Al Furqon.....	109
	C. Sinkronisasi Implementasi Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.....	116
BAB VI	EVALUASI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENGEMBANGAN INTEGRASI KURIKULUM BERBASIS PESANTREN DI MI TAHFIZH AL FURQON.....	119
	A. Paparan Data (Tesis) Evaluasi Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.....	119
	B. Analisis (Antitesis) Evaluasi Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.....	132
	C. Sinkronisasi Evaluasi Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.....	134
BAB VII	PENUTUP.....	136
	A. Kesimpulan.....	136
	B. Saran.....	137
	DAFTAR PUSTAKA.....	139

LAMPIRAN

1. Pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi
2. Transkrip Wawancara
3. Transkrip Observasi
4. Transkrip Dokumentasi
5. Biografi Penulis
6. Surat Permohonan Izin Penelitian
7. Surat Persetujuan Penelitian
8. Surat Selesai Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dalam pemikiran Imam Al-Ghazali, pentingnya integrasi kurikulum dalam pendidikan, di mana ilmu agama dan ilmu umum tidak boleh dipisahkan, tetapi harus saling melengkapi untuk membentuk individu yang seimbang secara intelektual dan spiritual. Menurut Imam Al-Ghazali, pendidikan ideal adalah yang mampu menyelaraskan antara ilmu fardhu 'ain dan fardhu kifayah, sehingga menghasilkan insan kamil yang memiliki kedalaman pemahaman agama sekaligus keterampilan duniawi.¹ Dalam konteks pendidikan Islam, integrasi kurikulum menjadi kunci utama dalam mencetak generasi yang tidak hanya cerdas dalam pemikiran, tetapi juga kuat dalam nilai-nilai keimanan dan ketakwaan. Jika integrasi ini terabaikan, maka pendidikan akan kehilangan arah dan murid tidak akan memperoleh pemahaman yang utuh dalam mengaplikasikan ilmunya di kehidupan nyata.

Imam Al-Ghazali menganggap bahwa ilmu agama dan ilmu umum (sains, matematika, dan kedokteran.) adalah bagian dari ilmu yang saling melengkapi. Jika hanya fokus pada ilmu agama tanpa memahami ilmu umum, umat Islam akan tertinggal dalam hal teknologi dan peradaban. Sebaliknya, jika hanya menekankan ilmu umum tanpa ilmu agama, maka manusia akan kehilangan arah moral dan spiritual.²

Di MI Tahfizh Al Furqon, salah satu tantangan utama dalam program tahfizh adalah problem integrasi kurikulum, yang menyebabkan kurang optimalnya hasil hafalan murid. Permasalahan ini muncul karena tahfizh sering kali dipisahkan dari pendekatan ilmu-ilmu lain, baik dari sisi metode pembelajaran, strategi pendampingan, maupun dukungan ilmu yang diperlukan untuk memahami dan mempertahankan hafalan. Padahal, menghafal Al-Qur'an

¹ Imam Al Ghazali. *Menghidupkan Ilmu-ilmu Agama. Ihya Ulumuddin. Terjemahan Purwanto.* (Bandung: Penerbit Marja, 2021), 59.

² Imam Al Ghazali. *Menghidupkan Ilmu-ilmu Agama. Ihya Ulumuddin.* 57.

bukan sekedar mengingat ayat-ayat, tetapi juga berkaitan erat dengan aspek linguistik, pemahaman makna, serta pembiasaan mental dan emosional dalam proses belajarnya. Dengan demikian, problem menghafal Al-Qur'an bukan sekedar persoalan hafalan semata, tetapi merupakan problem terintegrasi keilmuan yang harus diselesaikan melalui pendekatan holistik yang menggabungkan ilmu tajwid, bahasa Arab, psikologi pendidikan, serta strategi pembelajaran yang efektif.

MI Tahfizh Al Furqon menerapkan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren, yang tidak hanya menekankan aspek akademik, tetapi juga memperkuat metode pembelajaran khas pesantren yang menanamkan kedisiplinan, pemahaman ilmu agama secara mendalam, serta sistem hafalan yang lebih efektif. Transformasi ini sejalan dengan pemikiran Imam Al-Ghazali tentang pentingnya keseimbangan antara ilmu agama dan dunia, di mana pendidikan tidak hanya berorientasi pada akademik semata, tetapi juga membangun pondasi spiritual yang kuat. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon mampu mengatasi kendala sebelumnya dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Dalam sistem Pendidikan, untuk menjaga eksistensi dan lembaga tetap hidup maka harus mampu mengelola perubahan-perubahan mulai dari hal kecil agar organisasi dapat berkembang. Menurut Pidarta: "Manajemen perubahan merupakan usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dalam menyusun sebuah perencanaan, koordinasi, pengarahan, pengawasan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang dapat menjadikan sebuah organisasi atau lembaga menjadi lebih baik untuk mencapai tujuan."³ Manajemen perubahan merupakan pendekatan sistematis untuk mengelola transisi dari kondisi eksisting ke kondisi yang diharapkan, baik dalam aspek struktur, budaya, maupun sistem pendidikan. Dalam upaya mengintegrasikan kurikulum berbasis pesantren, manajemen perubahan berperan dalam memastikan bahwa pergeseran kebijakan dan praktik pendidikan dapat berjalan dengan efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

³ Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia (Jakarta: PT.Melton Putra, 1988), 14.

Kurikulum berfungsi sebagai instrumen utama dalam mencapai tujuan pendidikan serta menjadi pedoman dalam proses pembelajaran di setiap jenjang pendidikan.⁴ Kurikulum memiliki berbagai fungsi, salah satunya adalah sebagai kerangka kerja yang menetapkan tujuan, harapan, serta sarana yang tidak hanya mendukung proses pendidikan, tetapi juga berperan dalam membentuk budaya.⁵ Jones dan Cushion bahkan menyatakan bahwa kurikulum dapat menjadi faktor penting dalam pembentukan identitas sosial, nilai-nilai kemanusiaan, serta aspek keagamaan.⁶ Kurikulum berperan sebagai landasan utama atau cetak biru dalam proses pembelajaran dan pengajaran. Oleh karena itu, seorang pendidik harus mampu merancang pembelajaran yang selaras dengan karakteristik peserta didiknya.

Menurut Nasution, kurikulum adalah sebuah perencanaan tertulis yang disusun dan dikelola untuk mendukung proses pembelajaran, yang tentunya berada di bawah naungan serta pengawasan lembaga pendidikan.⁷ Saat ini, kurikulum yang diterapkan di tingkat satuan pendidikan berfungsi sebagai alat untuk menilai kualitas dan mutu suatu lembaga.⁸ Mengingat pentingnya kurikulum, berbagai upaya telah dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Pemerintah, misalnya, telah merevisi, menambahkan, hingga mengganti model kurikulum agar selaras dengan kebijakan pendidikan nasional. Sebagai contoh, sejak penerapan Kurikulum 2013 di tingkat SD atau MI, beberapa pasal telah direvisi atau ditambahkan pada tahun 2018 dan 2019. Bahkan, secara bertahap, Kurikulum Merdeka telah mulai diterapkan sebagai penggantinya.

⁴ Budiyo, A. (2021). Konsep Kurikulum Terintegrasi: Analisis Kurikulum Formal dengan Pesantren. *Ilmuna: Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 66-84.

⁵ Suryadi, B., Ekayanti, F., & Amalia, E. (2018). An Integrated Curriculum at An Islamic University: Perceptions of Students and Lecturers. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18(74), 25-40.

⁶ Cushion, C. J., & Jones, R. L. (2014). A Bourdieusian Analysis of Cultural Reproduction: Socialisation and The 'Hidden Curriculum' in Professional Football. *Sport, Education and Society*, 19(3), 276-298.

⁷ Nasution, *Kurikulum dan Pengajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 5.

⁸ D. Alawi, N. Ahmad, dan A. Suhartini. (2022). "Pendidikan Karakter melalui Konsep Budaya Islami dan Sekolah Ramah Anak di SMP Islam Cendekia Cianjur" *Jurnal Pendidikan dan Konseling*: Vol. 4 No. 3, 12.

Masalah dan kendala pada kurikulum madrasah di Indonesia meliputi keterbatasan dalam cakupan materi serta keterbatasan sumber daya seperti tenaga pengajar berkualitas dan fasilitas pembelajaran.⁹ Kurikulum tidak selalu sesuai dengan tuntutan dunia kerja atau standar pendidikan nasional, dan kurang mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran. Pembinaan terhadap kurikulum juga mungkin kurang optimal, sehingga tidak selalu mampu mengikuti perkembangan zaman. Sementara itu, kesenjangan antara kurikulum dan kebutuhan sosial serta ketidakseimbangan antara aspek agama dan ilmu pengetahuan juga menjadi tantangan yang perlu diatasi.¹⁰ Upaya terus menerus dalam meningkatkan kurikulum madrasah sangat penting untuk memenuhi kebutuhan pendidikan dan pembangunan masyarakat secara menyeluruh.

Berdasarkan data awal yang diperoleh peneliti, diketahui bahwa dalam proses pembelajarannya, MI Tahfizh Al Furqon mengembangkan kurikulum berbasis pesantren. Waka Kurikulum MI Tahfizh Al Furqon yakni Citra Wulan Sari menjelaskan MI Tahfizh Al Furqon adalah Madrasah di Kabupaten Ponorogo yang mengintegrasikan kurikulum berbasis pesantren salah satu buktinya pada Kurikulum Tahfizh dengan capaian Tahfizh regular 12 Juz dan Takhasus 15-30 Juz, keunggulan tersebut menjadikan MI Tahfizh Al Furqon salah satu Lembaga Tahfizh formal berbasis Pesantren setingkat MI dengan pencapaian hafalan Al Qur'an terbanyak di Ponorogo. Dibuktikan dengan murid kelas 6 dengan capaian hafalan 20 Juz, 22 Juz bahkan sudah selesai hafalan 30 Juz.¹¹

MI Tahfizh Al-Furqon Ponorogo merupakan madrasah yang unggul dalam pendidikan berbasis tahfizh Al-Qur'an dengan mengintegrasikan kurikulum formal dan nilai-nilai pesantren. Madrasah ini berada di bawah naungan Yayasan Al-Furqon Ponorogo, yang memiliki visi menjadi lembaga pendidikan multinasional dengan standar kerja global serta berkomitmen

⁹ Nurlaeli, A. (2020). Inovasi Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam pada Madrasah dalam Menghadapi Era Milenial. *Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, 4.

¹⁰Julaeha, S. (2019). Problematika Kurikulum dan Pembelajaran Pendidikan Karakter. *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 7(2), 157

¹¹ Citra Wulan Sari (Waka Kurikulum), *Wawancara*, Sabtu, 6 November 2024 di MI Tahfizh Al Furqon.

dalam membangun pendidikan berkualitas. Sejak berdiri, MI Tahfizh Al-Furqon telah menorehkan berbagai prestasi akademik maupun non-akademik, baik dalam bidang tahfizh, kejuaraan olahraga, maupun kompetisi keislaman. Beberapa pencapaian membanggakan yang telah diraih antara lain Juara tingkat Nasional yakni Juara 1 Pidato Bahasa Arab dan Juara 1 Tahfizh pada tahun 2023. Prestasi ini semakin mengukuhkan madrasah sebagai model pendidikan berbasis pesantren yang tidak hanya unggul secara lokal, tetapi juga memiliki daya saing nasional.¹²

Saat ini, MI Tahfizh Al-Furqon memiliki 184 murid.¹³ Jumlah ini relative banyak untuk madrasah yang masih tergolong baru. Selain itu MI Tahfizh Al Furqon memiliki keunggulan dalam hal mengintegrasikan kurikulum pesantren dimana tidak semua sekolah tingkat dasar mengintegrasikan kurikulum berbasis pesantren didalam kurikulum pendidikan.

Dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia, integrasi kurikulum berbasis pesantren menjadi kebutuhan untuk menjembatani antara pendidikan formal dan pendidikan agama. Banyak madrasah yang masih mengalami tantangan dalam menerapkan sistem ini secara optimal. MI Tahfizh Al Furqon, dengan model pendidikan yang sudah menggabungkan kedua aspek tersebut, menjadi objek yang penting untuk dikaji lebih dalam dalam rangka memahami bagaimana manajemen perubahan dilakukan dalam mengembangkan kurikulum berbasis pesantren.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas tentang integrasi kurikulum berbasis pesantren, namun banyak yang masih berfokus pada madrasah tingkat Tsanawiyah dan Aliyah. Sedangkan pada tingkat MI (Madrasah Ibtidaiyah), masih sedikit penelitian yang secara spesifik membahas strategi manajemen perubahan dalam mengembangkan integrasi kurikulum

¹² Visi Misi Yayasan Al Furqon. Tim Humas. <https://www.yayasanalfurqon.or.id>. 13 Januari 2025.

¹³ Sekolah kita. <https://sekolah.data.kemdikbud.go.id/index.php/chome/profil/1AF6D358-E56C-486E-BD6E-2FE9D8786509?utm> diakses Rabu, 12 Februari 2025 pukul 19.45 WIB.

berbasis pesantren.

Kesenjangan lain kurangnya kajian tentang bagaimana madrasah melakukan perubahan manajemen kurikulum di tengah tuntutan regulasi nasional dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan berbasis tahfizh yang tetap memenuhi standar akademik. Oleh karena itu, penelitian ini akan memberikan kontribusi baru dalam memahami strategi manajemen perubahan yang diterapkan MI Tahfizh Al Furqon dalam pengembangan kurikulum berbasis pesantren di tingkat pendidikan dasar.

Selain itu, manajemen perubahan yang efektif dan efisien menjadi kunci dalam menciptakan madrasah dan sekolah yang unggul dan memiliki ciri khas. Proses evaluasi terhadap integrasi pembelajaran ini direncanakan dilakukan secara mandiri oleh Yayasan Pondok Pesantren Al Furqon. Pengawas yang ditugaskan memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi perkembangan lembaga di bawah naungannya, sehingga dapat terus meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan.

Dengan adanya evaluasi mandiri dan pengawasan yang ketat, diharapkan integrasi kurikulum ini dapat terus ditingkatkan dan disempurnakan. Hal ini akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam mencetak generasi yang unggul dan memiliki nilai-nilai keagamaan yang kuat, sesuai dengan misi dari MI Tahfizh Al Furqon. Oleh karena itu, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian ilmiah yang didasarkan pada teori manajemen perubahan serta pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren, dengan judul: **“Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo”**

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan dalam dimensi manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana perencanaan perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo?
2. Bagaimana implementasi perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis secara mendalam dan menyeluruh jawaban atas rumusan masalah yang telah dirinci sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo.
2. Memaparkan dan menganalisis implementasi perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo.
3. Menjelaskan dan menganalisis tentang evaluasi perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo.

E. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap dari penelitian ini, pembaca dapat menemukan dampak sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam ranah manajemen perubahan.
2. Manfaat praktis, berikut manfaat yang bisa peneliti ambil dari penelitian ini:

- a. Bagi kepala madrasah, penelitian ini dapat memperkaya pemahaman terkait manajemen perubahan dalam proses integrasi kurikulum berbasis pesantren.
- b. Bagi para guru, penerapan manajemen perubahan dalam integrasi kurikulum berbasis pesantren diharapkan dapat memberikan kemudahan dalam menyusun perencanaan pembelajaran di kelas.
- c. Bagi orang tua siswa, hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai konsep serta metode pembelajaran yang diterapkan di madrasah.
- d. Bagi siswa, penelitian ini nantinya diharapkan dapat pengalaman belajar yang lebih baik berkat perubahan dalam manajemen pembelajaran di madrasah.
- e. Bagi pembaca, dapat wawasan, pengetahuan mengenai manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren.

F. Kajian Terdahulu

Teori yang akan digunakan dalam bab ke-II nantinya akan ditarik menjadi kesimpulan, sehingga peneliti perlu untuk memilih dan memilah yang sesuai dengan temuan data. Hal tersebut dilakukan demi memudahkan dalam tahap reduksi data. Untuk memudahkan di mana letak atau posisi penelitian ini, peneliti mengambil beberapa penelitian terdahulu.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mifka Liza Putri, Nurul Maidi, dan Ageng'o Shadraxk Okemba berfokus pada manajemen perubahan di tingkat kepala sekolah atau pimpinan organisasi. Mifka dan Nurul meneliti bagaimana kepala madrasah dan kepala sekolah menginisiasi serta mengimplementasikan kebijakan perubahan dalam organisasi pendidikan, dengan melibatkan berbagai pihak seperti guru dan komite sekolah. Sementara itu, Ageng'o menyoroti prinsip-prinsip manajemen perubahan

dalam organisasi secara umum, dengan menekankan peran partisipasi karyawan dalam mendorong perubahan. Jika dibandingkan dengan penelitian ini, perbedaannya terletak pada fokus penelitian, peneliti saat ini lebih menitik beratkan pada manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di tingkat Madrasah Ibtidaiyah (MI). Fokus ini lebih spesifik dibandingkan penelitian terdahulu yang lebih banyak membahas perubahan di tingkat kepemimpinan sekolah atau organisasi secara luas.

Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Khozin dkk. dan Sabari S. berfokus pada integrasi kurikulum, tetapi tanpa dikaitkan dengan aspek manajemen perubahan. Khozin dkk. mengkaji berbagai model integrasi kurikulum dan cara pelaksanaannya dalam satu lembaga pendidikan, sementara Sabari membahas integrasi kurikulum pondok pesantren dengan kurikulum nasional dan kemuhammadiyah di tingkat SMP. Dalam penelitian ini, integrasi kurikulum tidak hanya dikaji sebagai konsep akademik, tetapi juga dilihat dari perspektif manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di jenjang dasar, yakni di MI Tahfizh Al Furqon. Dengan demikian, penelitian ini lebih spesifik dalam menyoroti bagaimana perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum dapat diterapkan secara efektif di tingkat pendidikan dasar berbasis tahfizh, yang masih jarang dibahas dalam penelitian sebelumnya.

Berikut tabel persamaan dan perbedaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan:

Table 1.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu

No.	Judul, peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Implementasi Manajemen Perubahan pada Program</i>	1. Mifka menyimpulkan bahwa manajemen perubahan di	1. Jenis penelitian yang digunakan adalah	Peneliti saat ini berfokus pada kebijakan yang dibuat oleh

No.	Judul, peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Kelas Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 2 Bandar Lampung, Mifka Liza Putri.</i>	Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 2 Bandar Lampung telah diimplementasikan dengan baik. 2. Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah bersama seluruh warga sekolah menjadi bukti keberhasilan implementasi manajemen perubahan tersebut. 3. Fokus penelitian Mifka adalah pada kepala madrasah dan kebijakan yang dibuatnya.	deskriptif kualitatif. 2. Sumber data yang digunakan adalah kepala madrasah, wakil kepala, guru, dan staf di Madrasah 3. Salah satu variabel yang diteliti sama yaitu manajemen perubahan	koordinator kurikulum dan atas persetujuan Kepala Madrasah yang mengintegrasikan kurikulum berbasis pesantren.
2.	<i>Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara, Nurul Maidi.</i>	1. Terdapat tiga poin penting mengenai efektivitas manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara. 2. Pertama, dalam manajemen	1. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. 2. Subjek atau sumber data utama meliputi kepala	Titik beda terletak pada subjek utama penelitian, di mana penelitian Nurul Maidi lebih berfokus pada peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi,

No.	Judul, peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		perubahan, kepala sekolah melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhan siswa, mengorganisasi kan tugas kepada para guru, dan melakukan pengawasan terhadap jalannya manajemen perubahan. 3. Kedua, dalam pengembangan budaya organisasi, kepala sekolah melaksanakan kegiatan seperti apel pagi, sholat Dhuha, dan tadarus Al-Quran setelah sholat Dhuhur. 4. Faktor pendukung dalam pengembangan budaya organisasi adalah kemauan guru dan peserta didik untuk meningkatkan penerapan nilai-nilai agama, sedangkan	sekolah, guru, dan siswa. 3. Teknik analisis data yang digunakan meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penyimpulan data. 4. Salah satu variabel yang diteliti sama yaitu manajemen perubahan	sementara peneliti sekarang lebih memperhatikan koordinator kurikulum dan integrasi kurikulum berbasis pesantren.

No.	Judul, peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		faktor penghambatnya adalah kekurangan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan loyal terhadap perubahan.		
3.	<i>Dampak Manajemen Perubahan untuk Mencapai Tujuan Organisasi, Ageng'o Shadraxk Okemba.</i>	1. Perubahan di organisasi harus tumbuh dari akar rumput organisasi, yaitu karyawan, dan partisipasi serta kontribusi dari karyawan akan memicu dan memotivasi untuk melakukan agenda perubahan dari pimpinan. 2. Perubahan rawan terhadap perlawanan dan inkonsistensi tujuan, dan untuk meredam hal-hal tersebut, kebebasan berpendapat dan memberi kritik dianggap kunci. 3. Tesis ini	1. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. 2. Salah satu variabel yang diteliti sama yaitu manajemen perubahan	1. Peneliti saat ini lebih fokus pada integrasi kurikulum berbasis pesantren di lembaga formal, sementara Ageng'o memfokuskan pada dampak manajemen perubahan dalam mencapai tujuan organisasi. 2. Perbedaan mendasar adalah pada variabel yang diteliti, di mana peneliti saat ini memasukkan manajemen perubahan sebagai pasangan untuk integrasi kurikulum, sementara Ageng'o lebih

No.	Judul, peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		membahas tentang prinsip-prinsip perubahan, efektivitas pelaksanaan perubahan dalam sebuah organisasi, pentingnya mengelola perubahan, dan peran dari manajemen perubahan itu sendiri.		fokus pada analisis dampak dan efektivitas manajemen perubahan secara umum.
4.	<i>Pengembangan Integrasi Kurikulum</i> , Khozin, dkk.	1. Ditemukan tiga tahapan integrasi kurikulum, yaitu integrasi satu disiplin ilmu, beberapa disiplin ilmu, dan integrasi kurikulum campuran. 2. Temuan kedua adalah adanya beberapa model integrasi kurikulum, antara lain: <i>fragmented, nested, connected, squened, shared, webbed, threaded, integrated, immersed, dan networked</i>.	1. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. 2. Peneliti juga meneliti pengembangan integrasi kurikulum.	1. Perbedaan mendasar dengan tesis peneliti saat ini terletak pada variabel yang diteliti: peneliti saat ini memasukkan manajemen perubahan sebagai pasangan untuk integrasi kurikulum, sementara Khozin dkk fokus pada integrasi kurikulum untuk satu lembaga. 2. Selain itu, peneliti saat ini lebih memfokuskan pada integrasi

No.	Judul, peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		3. Terakhir, penelitian juga mengulas tentang pelaksanaan integrasi kurikulum, yang meliputi melihat tujuan integrasi, klasifikasi tema materi, dan pepaduan pembelajaran terintegrasi.		kurikulum berbasis pesantren di lembaga formal, sedangkan Khozin dkk memberikan gambaran umum tentang integrasi kurikulum tanpa keterkaitan khusus dengan lembaga formal tertentu.
5.	<i>Manajemen Pengembangan Kurikulum Integrasi di SMP Muhammadiyah Darul Arqom Karanganyar, Sabari.</i>	1. Kepala sekolah mengumpulkan <i>top level management</i> sekolah untuk merumuskan kurikulum integrasi pondok secara nasional, pondok pesantren, dan kurikulum kemuhammadiyah. 2. Area atau hal-hal yang diintegrasikan dalam pengembangan kurikulum meliputi perencanaan hingga metodologi pembelajaran.	1. Persamaan antara penelitian Sabari dengan peneliti saat ini adalah keduanya menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dan berfokus pada integrasi kurikulum.	1. Perbedaan yang mencolok adalah fokus penelitian: Sabari mengintegrasikan kurikulum berdasarkan kurikulum kemuhammadiyah, pondok pesantren, dan pondok secara nasional, sedangkan peneliti saat ini fokus pada pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di lembaga formal.

No.	Judul, peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		3. Dari hasil pengembangan tersebut, dihasilkan empat aspek: perumusan tujuan, materi pembelajaran, sarana dan prasarana, serta metodologi.		

G. Definisi Operasional

1. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah serangkaian tindakan dan strategi yang diterapkan oleh organisasi untuk mengelola transisi individu, tim, dan seluruh organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi yang diinginkan di masa depan. Proses ini mencakup identifikasi kebutuhan perubahan, perencanaan dan implementasi langkah-langkah yang diperlukan, komunikasi efektif dengan semua pemangku kepentingan, serta pengukuran dan evaluasi hasil untuk memastikan bahwa tujuan perubahan tercapai. Manajemen perubahan juga melibatkan penanganan resistensi terhadap perubahan dan memastikan bahwa perubahan tersebut diterima dan diintegrasikan dengan baik dalam budaya organisasi.

2. Integrasi Kurikulum

Integrasi kurikulum adalah proses penyatuan berbagai mata pelajaran atau bidang studi dalam kurikulum pendidikan sehingga mereka saling terkait dan mendukung pembelajaran holistik. Proses ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang menggabungkan konten, keterampilan, dan nilai-nilai dari berbagai disiplin ilmu untuk menciptakan pengalaman belajar yang koheren dan relevan bagi siswa. Integrasi kurikulum bertujuan untuk memfasilitasi pemahaman yang lebih mendalam, meningkatkan

keterampilan berpikir kritis, dan membantu siswa melihat hubungan antara pengetahuan yang mereka pelajari di sekolah dengan kehidupan nyata.

H. Sistematika Penulisan

Sistematika ini disusun untuk mempermudah pemahaman dan memberikan gambaran yang jelas mengenai maksud yang terkandung dalam tesis ini. Untuk memudahkan penyusunannya, tesis ini dibagi ke dalam beberapa bab yang dilengkapi dengan pembahasan yang dipaparkan secara sistematis, yaitu sebagai berikut:

- BAB I Bab Pendahuluan berisi gambaran umum yang memberikan pola dasar dari keseluruhan penelitian. Bab ini mencakup latar belakang masalah serta permasalahan yang diteliti, rumusan masalah yang menjadi dasar penelitian, tujuan yang ingin dicapai, serta manfaat yang diharapkan dari penelitian ini.
- BAB II Bab Kajian Teori berisi landasan teori yang akan digunakan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan. Teori-teori ini berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren.
- BAB III Berisi metode penelitian yang digunakan. Baik dari jenis dan pendekatan penelitian, teknik analisis data, dan sumber data, pengecekan keabsahan data, teknik pengumpulan data, dan kehadiran peneliti.
- BAB IV Berisi diskripsi dan analisis data tentang perencanaan perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo.
- BAB V Berisi diskripsi dan analisis data tentang implementasi perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo.

- BAB VI Berisi diskripsi dan analisis data tentang evaluasi perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo.
- BAB VII Penutup pada bab ini merupakan bagian akhir yang memuat jawaban dari rumusan masalah, kesimpulan dan saran-saran.



BAB II

KAJIAN TEORITIK

1) Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹ Manajemen perubahan merupakan proses sistematis dan terstruktur yang melibatkan penerapan pengetahuan, alat, serta sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi dan mengarahkan perubahan pada individu yang terdampak oleh proses tersebut, sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Robbins.²

Menurut Robbins: “Secara konseptual, manajemen perubahan berkaitan dengan mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang berbeda. Dalam konteks ini, perubahan dapat menghasilkan dampak positif atau sebaliknya. Meskipun perubahan yang tidak direncanakan tidak selalu menghasilkan hasil yang menguntungkan, perubahan yang direncanakan memiliki potensi untuk memberikan hasil yang positif. Perubahan yang terencana adalah upaya perubahan yang sengaja dilakukan dan diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu”.³

Manajemen perubahan merupakan upaya untuk mengelola dampak-dampak yang timbul akibat perubahan dalam sebuah organisasi. Tujuan manajemen perubahan adalah memastikan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Proses ini melibatkan berbagai metode, alat, dan teknik untuk mengelola aspek manusia serta dinamika perubahan, sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan dan menerapkan perubahan secara efektif pada individu, tim,

¹ Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah (Ponorogo: Cv Nata Karya, 2018)*, 3.

² Stephen P. Robbins, dalam Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2017), 3.

³ Stephen P. Robbins, dalam Ismail Nawawi Uha, 3.

dan sistem dalam organisasi.⁴

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah strategi yang digunakan oleh manajer dalam suatu organisasi untuk mengatasi tantangan, memperbaiki kesalahan, dan menjaga keberlangsungan organisasi. Proses ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pemantauan agar perubahan dapat berlangsung secara efektif dan efisien, sehingga organisasi dapat berkembang sesuai dengan tuntutan zaman.

Ketika memulai perubahan dan mengimplementasikan sistem baru, hampir tidak mungkin mendapatkan umpan balik yang sepenuhnya positif dari seluruh departemen dalam organisasi. Tantangan ini menjadi lebih serius jika tingkat resistensi melebihi batas toleransi. Banyak ahli berpendapat bahwa kegagalan bukan disebabkan oleh adanya perlawanan itu sendiri, melainkan oleh cara manajemen dalam menangani dan merespons resistensi tersebut.⁵

2. Faktor Penyebab Perubahan

Perubahan dapat disebabkan oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal dan eksternal.

a. Faktor internal

Faktor internal berkaitan dengan kondisi dalam organisasi, seperti kebijakan manajemen, struktur organisasi, dan budaya kerja. Sementara itu, faktor eksternal mencakup aspek di luar organisasi yang dapat memengaruhi perubahan, seperti perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, serta dinamika pasar. Kedua faktor ini saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain, sehingga laju perubahan dalam organisasi dapat berlangsung lebih cepat atau lebih lambat dari yang diperkirakan.

⁴ Mifka Lezi Putri, Tesis, *Implementasi Manajemen Perubahan pada Program Kelas Unggulan di MTs N 2 Bandar Lampung* (UIN Raden Intan Lampung, 2015), 28.

⁵ Ryphosa Mathakadu Boikhutso, *Change Management: The Impact On Systems Implementation. A Business Application Solutioncentre (Basc) Case Study* (University Of South Afric, January 2013), 3.

Berikut adalah penjelasannya:

SDM dengan *job description* yang jelas membantu organisasi mendapatkan tenaga ahli, sehingga manajemen dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

1) Perubahan dalam sistem administrasi

Tujuan perubahan sistem administrasi adalah meningkatkan efisiensi, memperbaiki citra organisasi, dan memperkuat posisi internal. Perubahan ini diharapkan membuat organisasi lebih kompetitif dalam menjalankan kegiatannya.⁶

2) Introduksi teknologi baru

Perubahan teknologi berkembang pesat dan memengaruhi cara kerja dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan meningkatkan daya saing, mengubah sistem kerja, dan memperluas rentang kendali manajer melalui pengawasan berbasis komputer.

b. Faktor Eksternal

Faktor ini berperan sebagai pendorong perubahan yang berasal dari luar organisasi dan sulit dikendalikan. Kekuatan utama dalam lingkungan eksternal mencakup teknologi, komputer, persaingan global, dan faktor demografi.

Menurut Robbins, area perubahan dalam manajemen perubahan mencakup delapan aspek, yaitu perubahan budaya dan pola pikir (*culture set dan mindset*), organisasi, proses kerja, sumber daya manusia (SDM), regulasi, pengawasan, akuntabilitas, dan pelayanan.⁷

Menurut beberapa ahli sebelumnya, maka terdapat tiga

⁶ Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)* (Bandung: Kencana, 2004), 71.

⁷ Stephen P. Robbins, dalam Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2017), 3.

area manajemen perubahan, yakni:⁸

Tabel 2.1 Klasifikasi Area Manajemen Perubahan

No	Klasifikasi Manajemen Perubahan	Objek Manajemen Perubahan
1	Berdasar sumber daya dalam Lembaga	Budaya dan pola pikir, organisasi, proses kerja, SDM, regulasi dan pengawasan, pelayanan publik, serta akuntabilitas
2	Berdasar jumlah subjek atau pelaku perubahan	Individu, kelompok, dan massal
3	Berdasarkan sifat Perubahan	<i>Zero effect, redirection organizational</i> , radikal, rutin, dan Terbatas

3. Teori dan Tahapan dalam Manajemen Perubahan

Menurut Pidarta, manajemen perubahan adalah upaya seorang pemimpin atau manajer dalam merencanakan, mengoordinasikan, mengarahkan, dan mengawasi agar organisasi atau lembaga berkembang lebih baik dari sebelumnya guna mencapai tujuan.⁹ Berikut adalah tahapan manajemen perubahan menurut Force & Kurt Lewin yang dikutip oleh peneliti:¹⁰

Perubahan terjadi akibat tekanan yang dialami oleh organisasi, individu, atau kelompok. Force & Kurt Lewin menekankan pada pertanyaan "mengapa" yaitu mengapa perubahan diperlukan. Oleh karena itu, sebelum dan setelah perubahan terjadi, terdapat proses yang harus dilalui, yang dipengaruhi oleh besarnya tekanan dari berbagai faktor eksternal maupun internal:¹¹

⁸ Purnomo & Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategi* (Indonesia: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005), 88.

⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT. Melton Putra, 1988), 14.

¹⁰ Force & Kurt Lewin, dalam Tampubolon, M. P, *Change management: manajemen perubahan: individu, tim kerja, organisasi* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020), 11.

¹¹ Force & Kurt Lewin, dalam Tampubolon, M. P, 11.

- 1) Penyesuaian, proses menyadari perlunya perubahan atau adanya kebutuhan untuk berubah;
- 2) Tindakan perubahan, langkah konkret untuk mendorong perubahan, baik dengan memperkuat faktor pendorong (*driving forces*) maupun melemahkan hambatan (*resistences*);
- 3) Keseimbangan, mencapai kondisi stabil baru setelah perubahan diterapkan dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai teori yang telah dikemukakan, peneliti memilih teori dari Pidarta, Robbins, serta Force & Kurt Lewin untuk menyusun tahapan manajemen perubahan sebagai berikut:¹²

- 1) Tahap identifikasi perubahan. Mengenali jenis perubahan yang akan dilakukan, memahami kebutuhan perubahan, dan mengidentifikasi tipe perubahan yang diperlukan.
- 2) Tahap perencanaan perubahan. Menganalisis situasi, memilih strategi yang tepat, serta mempertimbangkan faktor pendukung agar perubahan dapat berjalan dengan baik.
- 3) Tahap implementasi perubahan. Melaksanakan perubahan melalui proses pencairan, perubahan, dan pembekuan. Tahap ini memerlukan pemantauan untuk mengatasi potensi masalah yang muncul.
- 4) Tahap evaluasi dan umpan balik. Mengumpulkan dan menganalisis data hasil perubahan, lalu memberikan umpan balik untuk perbaikan serta pengembangan perubahan berikutnya.

4. Faktor Penghambat Manajemen Perubahan

Menurut Robbins, faktor penghambat atau alasan seseorang atau kelompok menolak manajemen perubahan meliputi:¹³

- a. Perspektif selektif, setiap individu memiliki sudut pandang yang

¹² Stephen P. Robbins, dalam Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2017), 3.

¹³ Stephen P. Robbins, dalam Ismail Nawawi Uha, 3.

- berbeda terhadap perubahan. Umumnya, mereka lebih fokus pada dampak perubahan terhadap diri sendiri daripada melihat manfaatnya secara luas bagi organisasi;
- b. Kurangnya informasi, tidak semua anggota organisasi mendapatkan informasi yang jelas mengenai tujuan dan alasan di balik perubahan. Bahkan jika informasi telah diterima, mereka mungkin masih mempertanyakan metode pelaksanaannya. Hal ini sering kali menimbulkan asumsi negatif terhadap pihak yang menginisiasi perubahan;
 - c. Takut terhadap hal-hal yang tidak diketahui. banyak individu merasa khawatir tentang dampak perubahan terhadap keamanan pekerjaan, kesejahteraan, atau peran mereka dalam organisasi. Kekhawatiran ini dapat mencakup ketidakmampuan untuk beradaptasi, kehilangan jabatan, perubahan status sosial, atau bahkan berkurangnya interaksi dengan rekan kerja yang telah terbiasa mereka jalani;
 - d. Pegawai atau anggota organisasi cenderung merasa nyaman dengan cara kerja yang sudah ada, meskipun tidak optimal. Mengubah kebiasaan yang telah lama terbentuk bisa terasa sulit karena mereka mungkin menganggap kebiasaan lama lebih menguntungkan, meskipun sebenarnya perubahan tersebut membawa manfaat lebih besar;
 - e. Penolakan terhadap penginisiasi manajemen perubahan, perubahan akan lebih sulit diterima jika dianggap sebagai keputusan sepihak yang tidak rasional atau tidak mempertimbangkan kondisi organisasi. Apabila suatu perubahan dianggap tidak rasional atau hanya menguntungkan pihak tertentu, maka tingkat penolakan cenderung meningkat. Robbins mengemukakan bahwa beberapa kebiasaan dapat menjadi hambatan dalam manajemen perubahan adalah sebagai berikut.¹⁴

¹⁴ Stephen P. Robbins, dalam Ismail Nawawi Uha, 3.

- (1) Stabilitas struktural, organisasi biasanya menetapkan regulasi untuk menjaga stabilitas dan kesinambungan. Anggota yang telah sesuai dengan tujuan organisasi akan dipertahankan melalui proses sosialisasi dan pengondisian. Jika perubahan tidak selaras dengan regulasi yang ada, maka kemungkinan besar akan ditolak karena dianggap berdampak luas, termasuk terhadap penempatan anggota di berbagai cabang;
- (2) Suboptimasi fungsional, perbedaan orientasi fungsi, tujuan, dan ketergantungan sumber daya sering kali menimbulkan anggapan bahwa perubahan akan menguntungkan satu pihak tetapi merugikan pihak lain;
- (3) Kultural keorganisasian, nilai, norma, dan harapan yang telah lama tertanam dalam organisasi membentuk pola pikir yang sulit diubah;
- (4) Norma kelompok, pegawai cenderung mengembangkan norma kerja sendiri. Jika perubahan dianggap mengganggu norma tersebut, maka resistensi kemungkinan besar akan muncul.

5. Tujuan Manajemen Perubahan

Tujuan perubahan adalah meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan serta mengubah perilaku karyawan. Robbins mengaitkan faktor internal dan eksternal melalui konsep adaptabilitas dan kapabilitas. Adaptabilitas mengacu pada kemampuan organisasi untuk memahami serta merespons lingkungan internal dan eksternal guna mencapai keseimbangan yang lebih baik. Sementara itu, kapabilitas merujuk pada kapasitas sistem sosial dalam mempertahankan identitas dan integritasnya, sekaligus menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal.¹⁵

¹⁵ Stephen P. Robbins, dalam Ismail Nawawi Uha, 4.

Terkait dengan tujuan manajemen perubahan, Stephen P. Robbins mengemukakan hal serupa namun dengan penjelasan yang lebih rinci:¹⁶

a. Perbaikan Organisasi

Perubahan ini bertujuan untuk menyesuaikan organisasi dengan lingkungan yang terus berkembang serta mendorong perubahan perilaku individu dalam organisasi. Perubahan organisasi merupakan proses peralihan dari kondisi saat ini menuju kondisi yang lebih diinginkan guna meningkatkan efektivitas. Perbaikan struktur organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Hal ini dapat dilakukan melalui restrukturisasi hierarki dan pembagian kerja agar lebih fleksibel, delegasi wewenang yang jelas untuk meningkatkan efisiensi, serta penyederhanaan proses guna mempercepat pengambilan keputusan. Selain itu, penguatan komunikasi antarbagian organisasi juga penting untuk memastikan arus informasi yang lancar, sementara pemanfaatan teknologi dapat membantu meningkatkan produktivitas serta adaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Perbaikan struktur yang dimaksud adalah:¹⁷

- 1) Spesialisasi pekerjaan, mengidentifikasi dan menyusun peran serta tanggung jawab setiap komponen organisasi, termasuk penyusunan prosedur pelaksanaan tugas. Selain itu, mengatur jaringan komunikasi dan alur kerja secara hierarkis agar lebih efektif;
- 2) Rentang kendali, menentukan dan menyusun hubungan antar

¹⁶ Stephen P. Robbins, dalam Ismail Nawawi Uha, 4.

¹⁷ Irwandi Feri, *Manajemen Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda Lampung Selatan* (Doctoral Dissertation, UIN Raden Intan Lampung, 2023), 51.

elemen organisasi, termasuk prosedur pengawasan, metode pemantauan, serta evaluasi kinerja. Selain itu, mengelola komunikasi dan mengendalikan alur kerja untuk memastikan koordinasi yang baik dalam organisasi;

- 3) Desain organisasi, melakukan perubahan dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau tugas tertentu. Ini mencakup penyesuaian jadwal kerja, redefinisi peran dan tanggung jawab, pengayaan tugas, modifikasi sistem imbalan, serta perancangan struktur organisasi yang lebih fleksibel dan fungsional.

b. Perbaikan Perilaku Personal

Perubahan perilaku karyawan berfokus pada transformasi individu dalam organisasi, mencakup penyesuaian sikap, perilaku, serta karakter setiap anggota melalui berbagai proses pengembangan:¹⁸

- 1) Interaksi dan penyampaian informasi yang efektif;
- 2) Proses dalam menentukan keputusan yang tepat;
- 3) Strategi dalam menyelesaikan permasalahan;
- 4) Pendekatan dalam memimpin dan mengelola tim; dan
- 5) Perubahan dalam atmosfer serta budaya kerja, berorientasi pada peningkatan kualitas dan efektivitas organisasi.

Lembaga dalam Manajemen Perubahan

Keberhasilan atau kegagalan dalam proses pembelajaran di sebuah lembaga sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan adalah penguatan budaya organisasi yang dibangun oleh pimpinan guna meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mencapai perubahan yang lebih baik, kepala madrasah perlu

¹⁸ Irwandi Feri, 52.

mengambil langkah-langkah strategis, seperti menetapkan visi dan misi yang jelas, meningkatkan kompetensi tenaga pendidik, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta mengoptimalkan manajemen berbasis madrasah. Selain itu, pengembangan kurikulum yang relevan, perbaikan sarana prasarana, kolaborasi dengan berbagai pihak, serta evaluasi berkelanjutan juga menjadi bagian penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Adapun Langkah-langkah kepala madrasah dalam meningkatkan perubahan dalam sebuah madrasah dan sekolah menjadi bermutu dan berkualitas adalah:¹⁹

- (a) Melakukan penelitian terhadap kebutuhan peserta didik dan harapan masyarakat sebagai dasar dalam merancang program pendidikan yang sesuai (*plan*);
- (b) Mengimplementasikan program pendidikan dengan proses pembelajaran yang terstruktur dan berkualitas (*do*);
- (c) Mengevaluasi hasil pembelajaran untuk menilai apakah telah sesuai dengan tujuan yang telah dirancang sebelumnya (*check*).
- (d) Menyampaikan hasil pendidikan dengan membekali lulusan agar siap melanjutkan ke jenjang berikutnya atau memasuki dunia kerja (*analyze*).
- (e) Menganalisis tingkat penerimaan lulusan di masyarakat, dunia pendidikan, maupun dunia kerja berdasarkan kualitas, biaya, serta kriteria lainnya (*analyze*).

6. Indikator Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah proses sistematis yang dirancang untuk membantu organisasi dalam merencanakan, mengelola, dan menavigasi perubahan agar tujuan strategis tercapai. Dalam lingkungan sekolah yang dinamis, kemampuan untuk

¹⁹ Muarif, M. R. F., & Darmiyanti, A. (2022). *Resistensi dalam Kajian Manajemen Perubahan pada Pendidikan. Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(4), 5842-5847.

mengelola perubahan dengan efektif adalah kunci untuk mempertahankan daya saing dan kelangsungan hidup organisasi. Berikut penjelasan mengenai indikator manajemen perubahan:²⁰

- a. Komunikasi yang Efektif: Komunikasi yang efektif memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami tujuan, manfaat, dan proses perubahan. Hal ini dapat mencegah miskomunikasi dan mengurangi ketidakpastian yang sering kali menjadi penyebab resistensi.
- b. Keterlibatan *Stakeholder*: Keterlibatan aktif *stakeholder* dalam proses perubahan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap perubahan tersebut. *Stakeholder* yang terlibat cenderung lebih mendukung dan berkontribusi positif terhadap keberhasilan perubahan.
- c. Pelatihan dan Pengembangan: Pelatihan yang memadai memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan. Pelatihan yang baik meningkatkan kompetensi karyawan dan mengurangi ketakutan atau kebingungan terkait perubahan.
- d. Kepemimpinan yang Efektif: Pemimpin yang efektif dapat memotivasi dan membimbing anggota organisasi melalui masa perubahan. Kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk mengatasi hambatan dan memastikan perubahan diterapkan dengan sukses.
- e. Resistensi terhadap Perubahan: Mengidentifikasi dan memahami sumber resistensi memungkinkan organisasi mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengatasinya. Mengurangi resistensi penting untuk memastikan perubahan dapat diterapkan tanpa gangguan besar.
- f. Kinerja Organisasi: Mengukur dampak perubahan terhadap

²⁰ Muarif, M. R. F., & Darmiyanti, A. *Resistensi dalam Kajian Manajemen Perubahan pada Pendidikan*, 5842-5847.

kinerja organisasi adalah cara terbaik untuk menilai keberhasilan perubahan tersebut. Kinerja yang membaik menunjukkan bahwa perubahan membawa manfaat positif bagi organisasi.

B. Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren

1. Pengertian Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren

Pesantren sebagai institusi pendidikan Islam di Indonesia, yang umumnya menyelenggarakan berbagai jenjang pendidikan seperti sekolah dan madrasah, sebaiknya mengadopsi prinsip pengembangan kurikulum berbasis nilai-nilai multikultural. Prinsip ini harus diterapkan dalam setiap tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum agar mampu mencerminkan keberagaman serta membentuk lingkungan pendidikan yang inklusif.²¹

Menurut Yvonne yang telah diuraikan lagi oleh Humphreys integrasi kurikulum merupakan pendekatan pendidikan di mana peserta didik diberikan kesempatan untuk mengeksplorasi pengetahuan secara lebih luas dengan menghubungkan materi pembelajaran dari berbagai perspektif yang relevan dengan lingkungan mereka. Pendekatan ini memungkinkan siswa untuk memahami keterkaitan antara berbagai disiplin ilmu, sehingga pembelajaran menjadi lebih kontekstual dan bermakna.²² Integrasi kurikulum adalah pendekatan pendidikan yang menghilangkan batasan antar mata pelajaran dan menghubungkan berbagai aspek kurikulum secara terpadu. Pendekatan ini berfokus pada kajian yang menyeluruh, memungkinkan peserta didik memahami konsep secara lebih mendalam dan aplikatif dalam berbagai konteks

²¹ A. Sulton. (2015), *Kurikulum Pesantren Multikultural (Melacak Muatan Nilai-Nilai Multikultural dalam Kurikulum Pondok Pesantren Sunan Drajat Banjarwati Paciran Lamongan)*, (Ulul Albab: Jurnal Studi Islam 16, no. 1), 4.

²² Yvonne J. John, (2015) "A 'New' Thematic, Integrated Curriculum for Primary Schools of Trinidad and Tobago: A Paradigm Shift," *International Journal of Higher Education* 4, no. 3, 56. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v4n3p172>.

kehidupan.²³ Kurikulum dipandang sebagai suatu pendekatan pembelajaran yang holistik, di mana proses belajar dan mengajar mencerminkan dunia nyata yang interaktif. Hal ini memungkinkan peserta didik untuk memahami materi secara lebih kontekstual dan relevan dengan kehidupan sehari-hari.

Secara terminologi, integrasi merujuk pada proses pembaruan yang menghasilkan suatu kesatuan yang utuh dan bulat. Sementara itu, istilah kurikulum berasal dari bahasa Latin *Curriculae*, yang berarti jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari. Dahulu, kurikulum diartikan sebagai jangka waktu pendidikan yang harus dilalui oleh siswa untuk memperoleh ijazah. Ijazah berfungsi sebagai bukti bahwa siswa telah menyelesaikan kurikulum, yang pada dasarnya merupakan serangkaian rencana pembelajaran. Analogi ini menggambarkan kurikulum sebagai jalur yang harus ditempuh, layaknya seorang pelari yang berusaha mencapai garis finis, di mana keberhasilan akhirnya ditandai dengan perolehan ijazah sebagai bukti pencapaian.²⁴

Menurut Forgarty yang telah diuraikan lagi oleh Hakim integrasi kurikulum adalah suatu bentuk kurikulum yang menghubungkan keterampilan, tema, konsep, dan topik baik dalam satu disiplin ilmu maupun antar berbagai disiplin, atau bahkan kombinasi keduanya.²⁵ Menurut Maurer yang telah diuraikan lagi oleh Sabda Integrasi kurikulum merupakan proses transfer pengetahuan yang dilakukan di bawah tema integrasi atau melalui pendekatan interdisipliner, sehingga memungkinkan keterhubungan

²³ Fisona, F., Syafi'i, I., & Ashari, A. (2023). Manajemen Integrasi Kurikulum Pesantren dan Kurikulum 2013 Pada Kegiatan Ekstrakurikuler di SMA Sabilut Thoyyib Kota Pasuruan. *Semantik: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Budaya*, 1(4), 109-125.

²⁴ Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 16.

²⁵ Lukman Hakim, *Pendidikan Islam Integratif: Best Practice Integrasi Pendidikan Agama Islam dalam Kurikulum Pendidikan Tinggi* (Yogyakarta: Gestalt Media, 2020), 60.

antara berbagai bidang ilmu dalam pembelajaran.²⁶ Integrasi kurikulum merupakan pendekatan yang menawarkan berbagai kemungkinan untuk menghubungkan dan menyatukan kegiatan sehari-hari dengan pengalaman di sekolah atau dalam konteks pendidikan.

Menurut Glatthorn yang telah diuraikan lagi oleh Fisona dkk, integrasi kurikulum tidak hanya bertujuan membekali peserta didik dengan pemahaman yang menyeluruh tentang pengetahuan melalui pembelajaran dan budaya, tetapi juga berperan dalam meningkatkan motivasi serta mengembangkan kompetensi mereka.²⁷ Menurut Sabda, tugas utama guru dalam integrasi kurikulum adalah terlibat dalam pengintegrasian materi pelajaran. Dengan begitu, guru dapat menghubungkan materi pembelajaran dengan lingkungan tempat tinggal siswa.²⁸

Menurut Fogarty, penerapan integrasi kurikulum mencakup beberapa langkah. Pertama, menyusun sub-tujuan yang bersifat lintas kurikulum dalam pedoman kurikulum yang telah ada. Kedua, merancang model pembelajaran yang mencakup berbagai kegiatan dan metode penilaian yang terintegrasi antar disiplin ilmu. Ketiga, mengembangkan aktivitas pengayaan dan peningkatan pembelajaran dengan fokus pada integrasi kurikulum, termasuk menyusun saran "kontak" antar mata pelajaran di setiap tujuan, serta merancang kegiatan penilaian yang mencerminkan pendekatan lintas kurikulum.²⁹

Integrasi kurikulum berlanjut dengan menerapkan metode praktis yang mengubah proses pembelajaran menjadi pengalaman

²⁶Syaifuddin Sabda, *Model Kurikulum Terpadu IPTEK Dan IMTAQ (Desain, Pengembangan & Implementasi)* (Ciputat: Ciputat Press Group, 2006), 44.

²⁷ Fisona, F., Syafi'i, I., & Ashari, A. (2023). Manajemen Integrasi Kurikulum Pesantren dan Kurikulum 2013 Pada Kegiatan Ekstrakurikuler di SMA Sabilut Thoyyib Kota Pasuruan. *Semantik: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Budaya*, 1(4), 109-125.

²⁸ Syaifuddin Sabda, *Model Kurikulum Terpadu IPTEK Dan IMTAQ (Desain, Pengembangan & Implementasi)* (Ciputat: Ciputat Press Group, 2006), 46.

²⁹ R Fogarty, *How to Integrate the Curricula* (USA: CorwinPress, 2009), 56.

nyata, sehingga pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dapat dengan mudah diterapkan dalam kehidupan dan masa depan peserta didik.³⁰ Fogarty mengelompokkan model integrasi kurikulum ke dalam tiga klasifikasi, yaitu: pertama, integrasi yang dilakukan dalam satu disiplin ilmu; kedua, integrasi yang melibatkan beberapa disiplin ilmu; dan ketiga, integrasi yang bersifat campuran.³¹

Di Indonesia, istilah "kurikulum" mulai populer sejak tahun 1950-an, diperkenalkan oleh mereka yang menempuh pendidikan di Amerika Serikat. Saat ini, istilah tersebut telah dikenal luas bahkan di luar bidang pendidikan. Sebelumnya, istilah yang lebih umum digunakan adalah "rencana pelajaran," yang pada dasarnya memiliki makna yang sama dengan kurikulum.³² Dengan kata lain, integrasi kurikulum merupakan proses pembaruan atau penyatuan antara kurikulum yang sudah ada dengan mata pelajaran yang diajarkan di sekolah. Dalam konteks ini, integrasi kurikulum diterapkan pada kurikulum yang digunakan di MI Tahfizh Al Furqon.

2. Model Integrasi Kurikulum

Dalam pelaksanaannya, peneliti memilih menggunakan teori Fogarty yang mengemukakan beberapa model integrasi kurikulum, yaitu: *Fragmented, connected, nested, sequenced, shared, webbed, threaded, integrated, immersed and networked*.³³

a. *Fragmented Model*

³⁰ R Fogarty, *How to Integrate the Curricula*, 56.

³¹ R Fogarty, *How to Integrate the Curricula*, 56.

³² S. Nasution, *Asas-asas Kurikulum* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), 2.

³³ Robert Fogarty, "Ten Ways to Integrate Curriculum," *Educational Leadership* (Palestine: Skylight Publishing, Inc. 1991), 55. Yang telah diprint ulang oleh R.C Morris tahun 2003.

Model pembelajaran tradisional membagi disiplin ilmu ke dalam mata pelajaran terpisah, seperti Matematika, Sains, Ilmu Sosial, Bahasa, dan Seni, tanpa adanya upaya untuk menghubungkan atau mengintegrasikan antar bidang. Pendekatan ini menitikberatkan pada kemurnian masing-masing disiplin ilmu dan lebih sesuai diterapkan di jenjang pendidikan menengah atas (SMA) serta perguruan tinggi.

b. *Connected Model*

Model ini menghubungkan berbagai konsep, topik, keterampilan, dan ide dalam satu bidang studi tertentu, seperti IPA atau IPS. Penggabungan ini bertujuan untuk mengurangi keterpisahan antar mata pelajaran dan memperkaya wawasan siswa dalam disiplin ilmu yang sama. Namun, dalam praktiknya, banyak guru masih berpegang pada latar belakang akademik mereka. Misalnya, seorang guru sejarah yang mengajar IPS cenderung lebih fokus pada sejarah dibandingkan keseluruhan materi IPS. Hal ini terjadi karena kurangnya pemahaman guru terhadap prinsip-prinsip integrasi mata pelajaran.³⁴ *Connected model* ini kemudian berkembang menjadi *subject model*, dan akhirnya dikenal sebagai *broadfield model*. Meskipun dalam *broadfield model* terjadi keterpaduan yang erat antara beberapa mata pelajaran, pendekatan ini tetap bersifat *subject curriculum*. Perbedaannya terletak pada pengurangan jumlah mata pelajaran yang diajarkan. Dengan demikian, *broadfield model* dapat dianggap sebagai bentuk modifikasi dari *subject curriculum* yang bersifat tradisional.

Ciri-ciri umum *broadfield* antara lain:³⁵

- 1) Kurikulum mencakup beberapa mata pelajaran yang masih berada dalam satu bidang atau memiliki keterkaitan sejenis;
- 2) Tujuan kurikuler dan tujuan instruksional telah ditetapkan

³⁴ Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), 64.

³⁵ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, 64.

dengan jelas;

- 3) Sistem penyampaian materi dilakukan secara terpadu untuk meningkatkan pemahaman;
- 4) Guru berperan sebagai pengajar dalam bidang studi tertentu sesuai dengan keahliannya;
- 5) Minat, topik bahasan, serta kebutuhan siswa dan masyarakat turut dipertimbangkan dalam penyusunan kurikulum, meskipun masih dalam batas tertentu.

Dengan *model connected* siswa lebih mudah menemukan keterkaitan karena masih dalam lingkup satu bidang studi, tetapi kurang menampakkan keterkaitan interdisiplin.

c. *Nested Model*

Model ini mengintegrasikan berbagai keterampilan, seperti keterampilan sosial (*social skills*), keterampilan berpikir (*thinking skills*), dan keterampilan berbasis konten (*content-specific skills*) dalam satu pembelajaran. Contohnya, saat siswa mempelajari sistem peredaran darah, mereka tidak hanya memahami konsep sistem tersebut tetapi juga mengembangkan keterampilan sosial melalui pembelajaran kelompok. Dengan pendekatan ini, berbagai keterampilan tersebut saling terhubung atau "nested" dalam pengalaman belajar siswa.

d. *Sequenced Model*

Model ini mengatur dan menyusun mata pelajaran secara sistematis sehingga topik atau unit yang berkaitan dapat diajarkan secara paralel. Materi dari dua mata pelajaran yang memiliki keterkaitan dapat disusun agar diajarkan bersamaan dalam alokasi waktu yang sama. Pembelajaran terpadu dengan *model sequenced* ini bertujuan untuk menyatukan materi-materi yang memiliki

kesamaan dan keterkaitan sehingga dapat dipahami secara lebih utuh dan menyeluruh.³⁶

e. *Shared Model*

Model ini mengintegrasikan pembelajaran ketika terdapat overlapping atau tumpang tindih konsep dan ide antara dua mata pelajaran, sehingga konsep-konsep yang sebelumnya terpisah dapat disatukan menjadi pemahaman yang lebih utuh. Dengan pendekatan ini, siswa didorong untuk memperluas wawasan serta mengembangkan cara berpikir yang lebih luas dan mendalam melalui pemahaman konsep lintas disiplin ilmu.

f. *Webbed Model*

Model *Webbed* merupakan pendekatan tematik yang digunakan untuk mengintegrasikan berbagai materi dalam suatu subjek pembelajaran. Pendekatan ini diawali dengan pemilihan tema utama yang kemudian dikembangkan menjadi subtema dengan mempertimbangkan keterkaitannya dengan berbagai bidang studi lainnya. Tema yang dipilih idealnya bersifat "*fertile*", yaitu memiliki banyak keterkaitan dengan konsep atau unsur lain, seperti pola atau siklus. Tema yang sudah akrab dengan siswa dapat meningkatkan motivasi belajar serta memberikan pengalaman dalam berpikir dan bekerja secara *interdisipliner*. Namun, salah satu tantangan dalam penerapan model ini adalah menemukan tema yang benar-benar *fertile*. Dalam penelitian ini, teori tersebut digunakan sebagai dasar untuk menganalisis paparan data.

³⁶ Indana, N. (2018). Penerapan Kurikulum Terintegrasi dalam Mengembangkan Mutu Belajar Siswa (Studi Kasus di SMA Darul 'Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang). *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 121-147.

g. *Threaded Model*

Model ini merupakan pendekatan integrasi kurikulum yang berfokus pada metakurikulum, di mana pembelajaran dilakukan dengan mengembangkan gagasan pokok sebagai benang merah yang menghubungkan berbagai konsep dari berbagai disiplin ilmu. Dengan demikian, siswa dapat memahami keterkaitan antarbidang studi secara lebih mendalam dan menyeluruh.³⁷

h. *Integrated Model*

Integrasi berasal dari kata integer, yang berarti satu kesatuan atau keseluruhan. Dalam konteks pendidikan, integrasi merujuk pada perpaduan, koordinasi, dan harmoni dalam pembelajaran. Model *Integrated Curriculum* diterapkan dengan menghilangkan batas antar mata pelajaran dan berfokus pada topik tertentu untuk memecahkan masalah secara menyeluruh, sehingga pembelajaran menjadi lebih holistik dan kontekstual.³⁸ Kurikulum terpadu adalah sistem pembelajaran yang menyajikan materi secara menyeluruh tanpa adanya batasan antara satu mata pelajaran dengan lainnya. Integrasi kurikulum bertujuan untuk menghilangkan sekat antar disiplin ilmu dan menyajikan bahan ajar dalam bentuk unit yang utuh. Lebih dari sekadar bentuk kurikulum, yang terpenting adalah tujuannya, yaitu membentuk peserta didik yang integrated—yaitu individu yang mampu hidup selaras dengan lingkungannya. Dengan pendekatan ini, diharapkan siswa dapat berperilaku harmonis dan tidak mengalami kesulitan dalam menghadapi berbagai situasi kehidupan. Oleh karena itu, pembelajaran di sekolah harus selaras dengan pengalaman kehidupan siswa di luar

³⁷ Indana, N. (2018). Penerapan Kurikulum Terintegrasi dalam Mengembangkan Mutu Belajar Siswa (Studi Kasus di SMA Darul ‘Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang). *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 121-147.

³⁸ Alfiana, A. (2020). *Integrasi Kurikulum Sekolah Dan Kurikulum Pondok Pesantren (Studi Kasus Di SMA Islam Terpadu Misykat Al-Anwar Jombang)* (Doctoral dissertation, IAIN Kediri), 19.

lingkungan sekolah.³⁹ Model *integrated* diawali dengan mengidentifikasi konsep, keterampilan, dan sikap yang tumpang tindih dalam beberapa bidang studi, dengan tema hanya berperan sebagai konteks pembelajaran. Kelebihannya terletak pada keterkaitan antar bidang studi yang tampak jelas dalam kegiatan pembelajaran. Namun, model ini menuntut cakupan wawasan yang luas dari guru dan, karena lebih berfokus pada aktivitas pembelajaran, terkadang kurang memperhatikan pencapaian penguasaan konsep. Berikut kekurangan secara detail:⁴⁰

- 1) Tes masuk dan ujian akhir hanya tersedia dalam satu bentuk, kurikulum terintegrasi ini berpotensi menjadi beban bagi siswa;
- 2) Struktur kurikulum ini kurang sistematis dan tidak sepenuhnya logis;
- 3) Dibutuhkan lebih banyak waktu serta variasi dalam memenuhi kebutuhan siswa;
- 4) Guru masih belum memiliki kompetensi yang memadai untuk menerapkan kurikulum ini;
- 5) Baik guru, masyarakat, maupun siswa masih belum terbiasa dengan penerapan kurikulum terintegrasi;
- 6) Kurikulum dirancang bersama oleh guru dan siswa, sehingga menuntut kesiapan serta keterampilan guru dalam pengembangannya;
- 7) Materi pembelajaran tidak disusun dengan urutan yang logis dan sistematis;
- 8) Tingkat pencapaian siswa bisa sangat bervariasi dan berbeda jauh satu sama lain;

³⁹ Alfiana, A. *Integrasi Kurikulum Sekolah Dan Kurikulum Pondok Pesantren*, 19.

⁴⁰ S. Nasution, *Asas-asas Kurikulum*, 195-196.

- 9) Penerapan kurikulum ini membutuhkan sumber daya yang besar, baik dari segi waktu, biaya, maupun tenaga.

Selain kekurangan, kurikulum model ini juga memiliki kelebihan, yakni sebagai berikut:

- 1) Setiap topik yang dibahas memiliki keterkaitan satu sama lain;
- 2) Kurikulum ini selaras dengan perkembangan zaman;
- 3) Mendorong adanya keterhubungan antara sekolah dan masyarakat;
- 4) Sejalan dengan konsep demokrasi, di mana siswa didorong untuk berpikir mandiri, bekerja secara individu, serta bertanggung jawab dan berkolaborasi dalam kelompok;
- 5) Materi pembelajaran disesuaikan dengan kemampuan individu maupun kelompok;
- 6) Kurikulum ini didasarkan pada teori belajar modern yang menitikberatkan pada pengalaman, kesiapan, kematangan, serta minat anak, sehingga siswa terlibat aktif dalam berpikir, bertindak, dan bertanggung jawab, baik secara individu maupun dalam kelompok.

i. *Immersed Model*

Model *immersed* dirancang untuk membantu siswa dalam menyaring serta menghubungkan berbagai pengalaman dan pengetahuan dengan bidang penggunaannya. Pertukaran pengalaman menjadi bagian penting dalam proses ini, di mana gagasan-gagasan dikaitkan dengan minat siswa dalam berbagai disiplin ilmu. Pada model ini, integrasi terjadi secara internal dalam diri siswa dengan sedikit atau bahkan tanpa campur tangan dari pihak luar. Agar dapat mengikuti pembelajaran dengan baik, siswa perlu memiliki keahlian khusus sehingga mampu melihat suatu permasalahan dari perspektif disiplin ilmu yang dikuasainya. Model ini lebih sesuai diterapkan pada jenjang pendidikan menengah dan tinggi.

j. *Networked Model*

Model pembelajaran ini mengintegrasikan kemungkinan perubahan konsep, cara memecahkan masalah, serta kebutuhan akan keterampilan baru setelah siswa melakukan studi lapangan dalam berbagai situasi, kondisi, dan konteks yang berbeda. Proses belajar dipandang sebagai sesuatu yang berkesinambungan, di mana terdapat interaksi timbal balik antara pemahaman yang diperoleh siswa dan realitas yang mereka hadapi.

Tabel 2.2 Klasifikasi Integrasi dan Model Integrasi Kurikulum⁴¹

No	Klasifikasi Integrasi	Model Integrasi Kurikulum
1	Integrasi kurikulum satu disiplin ilmu (interdisiplin ilmu)	<i>Cellular, connected, nested</i>
2	Integrasi kurikulum beberapa disiplin ilmu (antar disiplin ilmu)	<i>sequenced, shared, webbed, threaded, integrated</i>
3	Integrasi kurikulum di dalam dan beberapa disiplin ilmu (inter dan antar disiplin ilmu)	<i>Immersed, networked</i>

3. Tantangan dalam Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren

Pesantren yang awalnya hanya berfokus pada pendalaman ilmu agama kini mulai mengintegrasikan mata pelajaran umum. Penambahan ini bertujuan untuk memperluas wawasan santri, sekaligus mempersiapkan mereka menghadapi ujian negara yang diselenggarakan pemerintah. Selain itu, pesantren juga mengenalkan berbagai keterampilan agar santri dapat memanfaatkan waktu luang dengan belajar dan berlatih, sehingga memiliki bekal untuk bekerja serta mengamalkan ilmunya. Dengan demikian, para alumni pesantren diharapkan dapat memberikan manfaat ketika terjun ke

⁴¹ Robert Fogarty, "Ten Ways to Integrate Curriculum," *Educational Leadership*, 57.

tengah masyarakat.⁴² Tantangan yang dihadapi dalam mengintegrasikan kurikulum berbasis pesantren dengan kurikulum nasional atau lokal.

Integrasi antara kurikulum berbasis pesantren dan kurikulum nasional atau lokal seringkali menimbulkan tantangan yang kompleks. Berikut adalah beberapa pembahasan mengenai tantangan yang mungkin dihadapi dalam mengintegrasikan kedua kurikulum tersebut:⁴³

- a. Perbedaan Pendekatan Pendidikan: Kurikulum pesantren cenderung lebih bersifat tradisional dan berpusat pada pengajaran agama Islam, sementara kurikulum nasional atau lokal lebih berorientasi pada pendekatan sekuler dan umum. Tantangan timbul dalam menyesuaikan pendekatan pendidikan antara keduanya tanpa mengorbankan nilai dan tujuan masing-masing kurikulum.
- b. Keterbatasan Waktu dan Materi: Pesantren sering memiliki waktu yang signifikan untuk pengajaran agama, sedangkan kurikulum nasional atau lokal memiliki kurikulum yang lebih padat dengan berbagai mata pelajaran. Integrasi memerlukan keseimbangan yang tepat antara pembelajaran agama dan pembelajaran umum, sehingga tidak terjadi *overload* bagi siswa.
- c. Kualifikasi Guru dan Sumber Daya: Guru di pesantren mungkin memiliki kualifikasi yang berbeda dengan guru di sekolah pada umumnya. Tantangan muncul dalam memastikan bahwa guru-guru pesantren memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk mengajar mata pelajaran sesuai dengan kurikulum nasional atau lokal.
- d. Perbedaan Penilaian dan Evaluasi: Metode penilaian dan evaluasi dalam kurikulum pesantren mungkin berbeda dengan kurikulum nasional atau lokal. Diperlukan upaya untuk menyelaraskan sistem penilaian dan evaluasi agar dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang pencapaian siswa dalam kedua kurikulum.

⁴² Umar Sidiq. (2013). Pengembangan Standarisasi Pondok Pesantren. *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 71-88.

⁴³ M. Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2018), 31.

- e. Penerimaan Masyarakat dan Stakeholder: Tantangan sosial dan budaya mungkin muncul terkait dengan integrasi kurikulum pesantren dengan kurikulum nasional atau lokal. Beberapa pihak mungkin merasa khawatir akan kehilangan identitas pesantren atau kehilangan fokus pada pendidikan agama.
- f. Regulasi dan Kebijakan Pendidikan: Kurikulum nasional atau lokal sering kali diatur oleh kebijakan pemerintah, sementara pesantren dapat memiliki otonomi yang lebih besar dalam menentukan kurikulumnya sendiri. Tantangan muncul dalam menyelaraskan regulasi dan kebijakan antara kedua sistem pendidikan ini.
- g. Sumber Daya Finansial: Integrasi kurikulum membutuhkan investasi finansial yang signifikan, terutama dalam hal pelatihan guru, pengembangan materi pembelajaran, dan fasilitas pendidikan. Tantangan terkait dengan sumber daya finansial dapat menjadi hambatan dalam mewujudkan integrasi yang efektif dan berkelanjutan.

Dalam menghadapi tantangan ini, penting bagi para pemangku kepentingan untuk berkolaborasi secara aktif, berkomunikasi secara terbuka, dan mengambil pendekatan yang holistik untuk memastikan bahwa integrasi antara kurikulum pesantren dan kurikulum nasional atau lokal dapat berjalan dengan lancar dan memberikan manfaat yang maksimal bagi siswa.

4. Indikator Integrasi Kurikulum

Mengintegrasikan kurikulum, sekolah dapat memberikan pendidikan yang lebih relevan, bermakna, dan efektif, membantu siswa tidak hanya untuk mencapai prestasi akademik yang tinggi tetapi juga untuk siap menghadapi tantangan dan peluang di masa depan. Berikut indikator integrasi kurikulum:⁴⁴

- a. Keterkaitan Antar Mata Pelajaran: Mengintegrasikan topik dari

⁴⁴ Rohmah, N. (2019). Integrasi Kurikulum dan Internalisasi Nilai-nilai Pendidikan Islam dalam Membentuk Sikap Religius Siswa. *El-Banat: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam*, 9(2), 197-218.

berbagai mata pelajaran membantu siswa melihat hubungan antara konsep-konsep yang berbeda dan memahami materi dengan lebih mendalam.

- b. Konsistensi Kurikulum: Kurikulum yang konsisten memastikan bahwa siswa mendapatkan pemahaman yang menyeluruh dan komprehensif tentang materi yang diajarkan.
- c. Pembelajaran Kontekstual: Pembelajaran yang relevan dengan dunia nyata membuat siswa lebih termotivasi dan memahami bagaimana materi yang dipelajari dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.
- d. Penggunaan Metode Pembelajaran Aktif: Metode pembelajaran yang melibatkan siswa secara aktif membantu mereka mengembangkan keterampilan berpikir kritis, kolaborasi, dan pemecahan masalah.
- e. Keterlibatan dan Partisipasi Siswa: Siswa yang terlibat secara aktif dalam pembelajaran cenderung memiliki motivasi dan hasil belajar yang lebih baik.
- f. Penilaian Autentik: Penilaian yang mencerminkan kemampuan nyata siswa dalam menerapkan pengetahuan lebih relevan dan bermanfaat dibandingkan penilaian yang hanya mengukur hafalan.
- g. Dukungan Teknologi: Teknologi dapat menjadi alat yang sangat berguna untuk mengintegrasikan kurikulum dan membuat pembelajaran lebih interaktif dan menarik.
- h. Kolaborasi Guru: Kolaborasi antar guru sangat penting untuk merencanakan dan mengimplementasikan integrasi kurikulum yang efektif.
- i. Keterlibatan Orang Tua dan Komunitas: Orang tua dan komunitas dapat memberikan dukungan tambahan dan perspektif dunia nyata yang memperkaya pembelajaran siswa.
- j. Evaluasi dan Revisi Kurikulum: Evaluasi dan revisi berkelanjutan memastikan bahwa kurikulum tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan siswa.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif, yang dianggap paling sesuai dengan tujuan penelitian. Pendekatan ini memungkinkan pengumpulan informasi secara lebih rinci, mendalam, dan dapat dipercaya.⁴⁵ Tujuan penelitian yang penulis akan lakukan adalah berusaha untuk mengetahui secara mendalam mengenai, analisis manajemen perubahan dalam mengintegrasikan kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman mendalam terhadap suatu fenomena dalam konteks sosial secara alami, dengan menekankan proses interaksi dan komunikasi yang intens antara peneliti dan objek penelitian. Penelitian kualitatif bertujuan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, serta menjelaskan kualitas atau karakteristik dari suatu pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur, atau diuraikan melalui pendekatan kuantitatif.⁴⁶

Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan. Pendekatan ini dilakukan secara holistik dengan metode deskriptif dalam suatu konteks khusus yang alami, tanpa adanya intervensi dari pihak luar, serta mengoptimalkan metode ilmiah yang umum digunakan.⁴⁷

Penelitian ini menggunakan jenis studi kasus, yaitu metode penelitian yang mendalami suatu fenomena tertentu dalam kurun waktu dan aktivitas tertentu, seperti program, peristiwa, proses, institusi, atau

⁴⁵ Ahmad Muri Yusuf, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Prenamedia Group, 2014), 339.

⁴⁶ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), 9.

⁴⁷ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2019): 1-228.

kelompok sosial. Studi kasus dilakukan dengan mengumpulkan informasi secara rinci dan mendalam melalui berbagai prosedur pengumpulan data dalam periode waktu tertentu.⁴⁸

1. Kehadiran Peneliti

Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam penelitian dan menjadi kunci dalam keseluruhan proses. Peneliti menentukan jalannya penelitian secara mandiri, bertindak sebagai human instrument, serta berinteraksi langsung dengan sumber data. Oleh karena itu, seorang peneliti harus membangun hubungan yang baik dan memahami informan yang memberikan data.⁴⁹ Oleh karena itu, penulis sebagai instrumen penelitian berupaya berinteraksi dan berpartisipasi langsung dengan informan guna memperoleh data yang berkaitan dengan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon.

2. Lokasi Penelitian

MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo merupakan lembaga pendidikan formal di bawah naungan Yayasan Al Furqon Ponorogo Jl. Batoro Katong Gg. Kaliombo, Babadan, Ponorogo. Adapun alasan peneliti mengambil lokasi tersebut, yakni: Di mana sedang diresahkan oleh para pemangku pendidikan terkait beratnya penyesuaian kurikulum yang berganti. Peneliti merasa menemukan kecocokan atau kesesuaian bahasan, sehingga mengambil lembaga tersebut untuk menjadi objek penelitian. MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo ini mencoba terobosan baru dengan menyatukan proses pembelajaran formal dan pesantren. MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo tersebut merupakan di bawah naungan Kementerian Agama memiliki kurikulum yang mengintegrasikan kurikulum berbasis pesantren. Selanjutnya dikatakan sebelumnya bahwa kurikulum merupakan inti dari pembelajaran, maka peneliti memilih untuk fokus pada manajemen di bidang kurikulum.

⁴⁸ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metodologi Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 3

⁴⁹ Lexy J. Moleong, *Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 3.

B.Data dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, data utama yang digunakan terdiri dari kata-kata dan tindakan, sedangkan data pelengkap mencakup dokumen, catatan tertulis, dan sejenisnya. Kata-kata dan tindakan ini mencerminkan segala sesuatu yang disampaikan atau dilakukan oleh informan yang diamati serta diwawancarai. Data tersebut dikumpulkan melalui catatan tertulis atau rekaman yang dibuat oleh peneliti. Secara lebih spesifik, data penelitian diperoleh dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

Adapun penjelasan mengenai sumber data dalam penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. **Sumber data primer**, yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pada penelitian ini, sumber primernya meliputi:⁵⁰

- a. Kepala Madrasah

Kepala madrasah memiliki peran sentral dalam proses manajemen perubahan di MI Tahfizh Al Furqon, termasuk dalam pengambilan kebijakan, pengelolaan sumber daya, serta evaluasi program integrasi kurikulum berbasis pesantren. Sebagai pemimpin lembaga, kepala madrasah bertanggung jawab dalam memastikan bahwa perubahan yang diterapkan selaras dengan visi, misi, dan tujuan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah menjadi informan utama dalam penelitian ini untuk memperoleh wawasan terkait strategi perubahan yang diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta langkah-langkah yang dilakukan dalam mengembangkan integrasi kurikulum berbasis pesantren.

- b. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum

⁵⁰ Sugiono, *Metode Penelitian, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD* (Bandung: Alfabetha, 2015), 225.

Wakil kepala madrasah bidang kurikulum berperan dalam perencanaan, implementasi, serta pengawasan integrasi kurikulum berbasis pesantren. Informasi dari informan ini akan memberikan pemahaman mengenai bagaimana perubahan kurikulum dikelola, bagaimana integrasi antara kurikulum nasional dan program pesantren dilakukan, serta bagaimana kurikulum diadaptasi agar selaras dengan kebutuhan peserta didik dan visi madrasah. Selain itu, wakil kepala madrasah bidang kurikulum juga dapat memberikan data mengenai kendala teknis dan solusi yang diterapkan dalam proses perubahan kurikulum.

c. Tim Pengembang Kurikulum

Tim Pengembang Kurikulum menjadi sumber data primer yang krusial. Mereka memahami proses perancangan, implementasi, serta tantangan integrasi nilai pesantren ke dalam kurikulum madrasah. Selain itu, mereka berperan dalam mengelola perubahan agar tetap selaras dengan kebijakan pendidikan nasional tanpa menghilangkan identitas keislaman. Wawasan mereka membantu mengungkap strategi manajemen perubahan yang efektif dalam mengharmoniskan pendidikan umum dan tahfizh di MI Tahfizh Al Furqon.

d. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan

Integrasi kurikulum berbasis pesantren tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan pengembangan nilai-nilai keislaman melalui berbagai kegiatan kesiswaan. Oleh karena itu, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan dipilih sebagai informan untuk memberikan perspektif terkait dengan implementasi program pesantren dalam kegiatan ekstrakurikuler, dampaknya terhadap perkembangan peserta didik, serta tantangan yang dihadapi dalam manajemen perubahan program kesiswaan berbasis pesantren.

e. Guru

Guru merupakan pihak yang secara langsung berinteraksi dengan peserta didik dalam implementasi perubahan kurikulum. Oleh karena itu, guru yang terlibat dalam program integrasi kurikulum berbasis pesantren dipilih sebagai informan untuk memberikan informasi mengenai perubahan dalam metode pengajaran, tantangan dalam pelaksanaan integrasi kurikulum, serta dampak perubahan yang dirasakan dalam pembelajaran sehari-hari.

f. Siswa

Sebagai subjek utama dalam program integrasi kurikulum berbasis pesantren, siswa memiliki pengalaman langsung dalam perubahan yang terjadi di madrasah. Oleh karena itu, mereka dipilih sebagai informan untuk memberikan perspektif mengenai bagaimana perubahan yang diterapkan memengaruhi pengalaman belajar mereka, manfaat yang mereka rasakan, serta tantangan yang mereka hadapi dalam mengikuti program integrasi kurikulum berbasis pesantren.

2. Sumber sekunder, merupakan sumber yang tidak secara langsung menyampaikan data kepada pengumpul data. Informasi dari sumber ini biasanya diperoleh melalui perantara, seperti individu lain atau dokumen tertulis.⁵¹ Dalam penelitian ini, sumber sekunder mencakup berbagai data dari hasil penelitian sebelumnya, karya tulis yang telah diterbitkan seperti buku, jurnal, majalah, publikasi daring, dan lainnya. Dengan memanfaatkan berbagai sumber tersebut, data yang diperoleh diharapkan lebih menyeluruh sehingga dapat memberikan gambaran hasil penelitian yang seobyektif mungkin. Pendekatan ini juga menjadi salah satu karakteristik utama dalam penelitian kualitatif.

Dengan demikian sumber data primer penelitian ini adalah : 1)

⁵¹ Sugiono, *Metode Penelitian, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD*, 225.

Kepala Madrasah MI Tahfizh Al Furqon, 2) Wakil Kepala Madrasah Bagian Kurikulum, 3) Tim Pengembang Kurikulum 4) Wakil Kepala Madrasah Bagian Kesiswaan, 5) Guru, 6) Siswa. Sedangkan sumber sekundernya adalah data-data dari hasil penelitian terdahulu, tulisan-tulisan yang telah ada berupa buku, jurnal, majalah, serta berbagai dokumen yang membahas manajemen perubahan dan integrasi kurikulum berbasis pesantren. Dengan sejumlah sumber tersebut, data yang diperoleh diupayakan lebih komprehensif sehingga nantinya dapat menggambarkan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon secara obyektif.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data penelitian. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Observasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi jenis non-partisipan, penelitian ini hanya murni mengamati dan merekam apa yang dilakukan oleh subjek tanpa ikut andil kegiatan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo.

2. Wawancara

Penelitian ini menggunakan metode wawancara semi-terstruktur, di mana peneliti menyusun pedoman wawancara sebagai acuan. Namun, saat pelaksanaannya di lapangan, wawancara berlangsung secara alami seperti percakapan sehari-hari. Pedoman yang telah disiapkan tetap digunakan, tetapi dapat berkembang menyesuaikan dengan topik yang dibahas oleh narasumber.⁵² Peneliti menyusun pedoman sebagai panduan utama agar diskusi tetap selaras dengan topik yang telah ditetapkan. Proses pengumpulan data melalui wawancara ini berlangsung dari Sabtu, 5 Oktober hingga akhir

⁵² Sugiono, *Metode Penelitian, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD*, 224.

Februari 2025. Dalam wawancara semi-terstruktur ini, terdapat enam informan yang menjadi sumber data utama:

- a. Endah Windarti, S.Pd sebagai kepala di MI Tahfizh Al Furqon. Peneliti mengajukan pertanyaan terkait perencanaan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren, khususnya bagian “*decision making*”;
- b. Citra Wulan Sari, S.Pd beliau merupakan waka kurikulum lembaga di MI Tahfizh Al Furqon;
- c. Ustadz Teguh Setia Isma Ramadan, MIRKH beliau koordinator tim pengembangan kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon;
- d. Ustadzah Khusnul Umi Nasta'in, S.Pd beliau merupakan waka kesiswaan di MI Tahfizh Al Furqon;
- e. Perwakilan guru dan siswa sebagai pelaksana atau yang terkena dampak dari manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo.

3. Dokumentasi

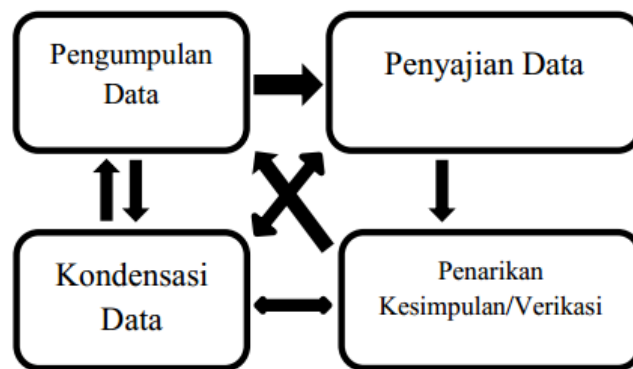
Dokumentasi dalam penelitian ini adalah foto dan dokumen yang terdapat atau yang dimiliki oleh MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo, yakni:

- a. Sejarah berdiri MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo
- b. Profil MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo;
- c. Letak Geografis MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo;
- d. Struktur Organisasi MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo
- e. Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo

D. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan selama proses pengumpulan data berlangsung serta setelah data terkumpul dalam jangka waktu tertentu. Saat wawancara, peneliti menganalisis jawaban yang diberikan oleh narasumber. Jika jawaban yang diperoleh masih dirasa kurang memadai, peneliti akan mengajukan pertanyaan lanjutan hingga

mendapatkan data yang dianggap kredibel. Menurut Milles, Huberman, dan Saldana, analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan hingga tuntas, sehingga data yang diperoleh mencapai tingkat kejenuhan.⁵³ Aktivitas dalam analisis data, yaitu Kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Untuk lebih jelasnya langkah-langkah tersebut akan dijelaskan dengan model gambar interaktif sebagai berikut:⁵⁴



Gambar 3.1 Analisis Data menurut Miles, Huberman, Saldana.

Penjelasan dari model gambar analisis data di atas adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan di MI Tahfizh Al Furqon yang memiliki informan banyak mengenai manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren. Selain wawancara peneliti juga mengumpulkan data dengan melakukan observasi dan mencari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum

⁵³ M.B Miles, A.M Huberman, and J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebooks*, 3rd ed. (USA: Sage Publications, 2014), 12-14.

⁵⁴ Miles, Huberman, and Saldana, 12-14

berbasis pesantren. Data yang diperoleh dari fokus penelitian yang berupa data mentah masih memerlukan interpretasi karena mayoritas data berbentuk rincian panjang.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data ini mengarah pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*).⁵⁵ Data dalam penelitian ini melibatkan proses pemilihan, penyaringan, penyederhanaan, pemfokusan, serta transformasi dari berbagai sumber, seperti catatan lapangan, hasil observasi, wawancara, dokumen, dan data empiris lainnya. Proses kondensasi data bertujuan untuk memastikan akurasi data yang diperoleh, karena dilakukan secara berkelanjutan. Selanjutnya, data yang telah dikumpulkan dianalisis dan dirangkum guna mempertajam, menyaring, menata, serta menyusun informasi agar dapat diverifikasi menjadi kesimpulan akhir. Dalam penelitian kualitatif, data dapat diolah dengan berbagai cara, termasuk melalui pemilihan, parafrase, atau penyusunan ringkasan.⁵⁶ Dalam penelitian ini, peneliti akan mendalami data terkait proses manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren. Fokus utama penelitian ini mencakup tahapan perencanaan perubahan, implementasi perubahan, serta evaluasi perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum tersebut.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah proses kondensi data yaitu proses penyajian data yang dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dengan penyajian data yang terstruktur, data akan terorganisir dalam pola hubungan yang memudahkan pemahaman. Penyajian data yang paling umum

⁵⁵ Miles, Huberman, and Saldana, 12-14

⁵⁶ Miles, Huberman, and Saldana, 12-14

digunakan adalah dalam bentuk teks naratif. Menampilkan data secara jelas akan membantu dalam memahami peristiwa atau fenomena yang sedang terjadi.⁵⁷ Dalam penelitian ini, data disajikan dengan mendeskripsikan dan menggambarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dalam bentuk naratif, yang didukung oleh hasil observasi dan dokumentasi terkait manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren, yang diperoleh peneliti selama proses penelitian di MI Tahfizh Al Furqon.

4. Penarikan Kesimpulan/ verifikasi (*Conclusion drawing/ verifications*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti menyusun kesimpulan yang didukung oleh bukti yang kuat yang diperoleh selama pengumpulan data. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan jawaban terhadap rumusan masalah dan pertanyaan yang diajukan oleh peneliti sejak awal. Jika temuan didukung dengan bukti yang konsisten dan valid, maka kesimpulan yang diambil akan dianggap kredibel.⁵⁸ Tahap penarikan kesimpulan dalam penelitian ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang telah disusun oleh peneliti, yang berkaitan dengan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren. Kesimpulan ini mencakup formulasi perencanaan perubahan, pelaksanaan perubahan, dan evaluasi perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon.

E. Teknik Pengecekan Data

Keabsahan data merupakan konsep yang diperbarui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas), yang disesuaikan

⁵⁷ Miles, Huberman, and Saldana, 12-14

⁵⁸ Miles, Huberman, and Saldana, 12-14

dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigma yang berlaku dalam penelitian tersebut.⁵⁹ Adapun tekniknya untuk menguji keabsahan data penelitian ini, peneliti tentunya menggunakan 2 pendekatan sekaligus yaitu:

1. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan dengan cermat dan terus-menerus. Dengan cara ini, data dan urutan peristiwa dapat direkam dengan jelas dan terstruktur. Meningkatkan ketekunan juga dapat memperkuat kredibilitas data, karena peneliti dapat memverifikasi apakah data yang ditemukan benar atau tidak. Selain itu, ketekunan yang lebih tinggi memungkinkan peneliti untuk memberikan deskripsi data secara tepat dan sistematis mengenai apa yang telah diamati.⁶⁰

Untuk meningkatkan ketekunan, peneliti dapat memperkaya diri dengan membaca berbagai referensi buku, hasil penelitian, serta dokumen yang relevan dengan topik yang sedang diteliti. Dengan memperdalam wawasan melalui bacaan tersebut, peneliti dapat memperluas pemahaman dan keterampilan dalam memeriksa kebenaran atau keakuratan data yang ditemukan.⁶¹

2. Triangulasi

Pendekatan triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang menggabungkan berbagai metode dan sumber data yang tersedia. Dalam penelitian ini, triangulasi yang digunakan oleh peneliti melibatkan:

a. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah metode untuk menguji kredibilitas data dengan cara memverifikasi data yang sama menggunakan teknik

⁵⁹ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 321.

⁶⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2015), 272.

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, 272.

pengumpulan data yang berbeda.⁶² Yaitu melalui wawancara disertai obeservasi serta didukung dengan dokumentasi.

b. Triangulasi Sumber

Yaitu mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.⁶³ Berbagai sumber tersebut yaitu hasil wawancara ibu kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, tim pengembang kurikulum, wakil kepala marasah bidang kesiswaan, guru serta sebagaian siswa disertai data-data pendukung berupa dokumen maupun lainnya.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan melalui wawancara di pagi hari, ketika narasumber masih segar dan belum banyak menghadapi masalah, cenderung menghasilkan data yang lebih valid dan kredibel.⁶⁴ Untuk menguji kredibilitas data, pengecekan dapat dilakukan dengan melakukan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam situasi dan waktu yang berbeda. Jika hasil uji menunjukkan data yang berbeda, maka proses ini dapat diulang hingga diperoleh kepastian mengenai kebenaran data tersebut.⁶⁵

Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik untuk memastikan validitas data. Melalui triangulasi sumber, peneliti mewawancarai beberapa informan yang berbeda namun masih relevan dengan penelitian ini. Dengan cara ini, kebenaran informasi yang diperoleh dapat diuji melalui perbandingan antara sumber-sumber yang berbeda. Selain itu, peneliti juga menggunakan triangulasi teknik, yaitu

⁶²Umar Sidiq dan Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Nata Karya, 2019), 48.

⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, 272.

⁶⁴ Umar Sidiq dan Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Nata Karya, 2019), 49.

⁶⁵ Umar Sidiq dan Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Nata Karya, 2019), 96.

dengan membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumen terkait untuk memperoleh kesesuaian dan verifikasi data yang lebih kuat.

F. Tahap Penelitian

Tahapan penelitian mencakup Langkah-langkah pelaksanaan dari awal sampai akhir, adapun langkahnya sebagai berikut:⁶⁶

1. *Selecting a sosial situation*

Pada tahapan ini, peneliti melakukan studi lapangan sekaligus mengkaji secara teoritis untuk menentukan masalah yang sesuai dengan fakta yang ada dan dapat dijadikan sebagai sebuah kasus yang layak untuk diteliti.

2. *Doing participant observation*

Pada tahap berikutnya, peneliti melakukan observasi langsung ke lapangan (lokasi penelitian) untuk mengamati sejauh mana kegiatan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Pada tahap ini, peneliti hanya melakukan pengamatan dan mengumpulkan data yang diperlukan.

3. *Making an ethnographic record*

Setelah tahap observasi selesai, langkah berikutnya adalah mencari narasumber yang akan dijadikan informan untuk diwawancarai, guna memperkuat data yang telah diperoleh melalui observasi. Informan yang dipilih oleh peneliti adalah mereka yang memiliki peran dalam masalah yang diteliti dan dapat memberikan informasi yang akurat dan relevan.

4. *Making descriptive observation*

Langkah ini merupakan proses pengolahan data yang telah dikumpulkan, kemudian disusun dalam bentuk narasi sesuai dengan tujuan dan fokus masalah yang sedang dikaji. Pada tahap ini,

⁶⁶ M.B Miles, A.M Huberman, and J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebooks*, 3rd ed. (USA: Sage Publications, 2014), 17-19.

peneliti memilih informasi yang relevan dan dapat dijadikan sebagai data untuk menjawab rumusan masalah yang diteliti.

5. ***Making a domain analysis***

Setelah informasi diubah menjadi data yang terstruktur, peneliti kemudian menghubungkan data tersebut dengan teori-teori yang relevan dari literatur yang ada. Teori-teori ini akan menjadi landasan bagi peneliti dalam menganalisis masalah yang ditemukan di lapangan. Pada tahap ini, semua data dan teori akan disajikan dengan jelas, yang akan memudahkan dalam menarik kesimpulan yang merupakan gabungan antara teori dan permasalahan yang sedang dikaji.



BAB IV

PERENCANAAN MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENGEMBANGAN INTEGRASI KURIKULUM BERBASIS PESANTREN DI MI TAHFIZH AL FURQON

Bab ke-empat ini menyajikan uraian mengenai perencanaan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Setelah paparan tersebut, peneliti akan melakukan analisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif untuk menginterpretasikan dan menyimpulkan data yang telah terkumpul.

Berdasarkan bagan proses manajemen perubahan yang telah dijelaskan di bab sebelumnya, peneliti akan membagi perencanaan ini menjadi dua tahap. Tahap pertama mencakup pengenalan perubahan dan identifikasi tipe perubahan, sedangkan tahap kedua melibatkan pemilihan strategi, diikuti dengan pengambilan keputusan terkait pemilihan strategi tersebut.

A. Paparan Data

1. Profil MI Tahfizh Al Furqon

a. Sejarah Pendirian MI Tahfizh Al Furqon

MI Tahfizh Al Furqon Ponorogo didirikan pada 20 Juni 2017, awalnya berlokasi di Jl. M.H. Thamrin. Pada Januari 2018, madrasah ini berpindah ke lokasi baru di Jl. Batoro Katong, Desa Patihan Wetan, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo. Madrasah ini lahir dari komitmen untuk mengintegrasikan pendidikan agama, khususnya tahfiz Al-Qur'an, dengan kurikulum pendidikan formal tingkat MI. Sejak awal, MI Tahfizh Al Furqon berupaya mencetak generasi unggul dalam akademik, memiliki hafalan Al-Qur'an yang kuat, serta berakhlak mulia.

Pada tahun 2019, madrasah ini memperoleh akreditasi B berdasarkan SK No. 556/BAN-SM/SK/2019 yang diterbitkan pada 25 Juni 2019. Hingga kini, MI Tahfizh Al Furqon terus berproses

untuk memberikan pendidikan terbaik, melengkapi sarana dan prasarana yang lebih representatif guna mendukung kenyamanan dan kualitas pembelajaran bagi para peserta didik.¹

b. Profil MI Tahfizh Al Furqon

MI Tahfizh Al Furqon adalah sebuah madrasah ibtidaiyah swasta yang terletak di Jalan Batoro Katong, Desa Patihan Wetan, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur. Madrasah ini berada di bawah naungan Kementerian Agama dengan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 69977684. MI Tahfizh Al Furqon didirikan pada 20 Juni 2017, berdasarkan Surat Keputusan (SK) Pendirian Nomor 3867 Tahun 2017. Madrasah ini telah memperoleh akreditasi B yang dikeluarkan melalui SK Nomor 556/BAN-SM/SK/2019 pada 25 Juni 2019.²

Di MI Tahfizh Al Furqon, tercatat ada 32 guru, termasuk kepala madrasah.³ Selain itu, terdapat beberapa guru bantu dari luar lembaga yang mengampu mata pelajaran Tahsin dan Tahfizh Al-Qur'an. Ada pula tenaga pendidik (tendik) khusus yang mengajar pada kelas ekstrakurikuler atau "talent class", yang semuanya berasal dari luar lembaga dan memiliki pengalaman di bidangnya masing-masing. Untuk peserta didik, jumlahnya mengalami kenaikan yang bertahap selama empat tahun terakhir. Meskipun pertumbuhannya tidak signifikan, jumlah total peserta didik terus meningkat, meski hanya terjadi kenaikan beberapa satuan peserta didik setiap tahunnya, namun tetap konsisten.

B. Paparan Data Khusus

1. Identifikasi dan Tipe Perubahan
Mengenai perubahan, identifikasi tipe perubahan, pemilihan kebijakan, hingga pengambilan keputusan merupakan rangkaian penting

¹ Dokumentasi, Sejarah Berdirinya dan Letak Geografis, Selasa, 17 Desember 2024.

² Dokumentasi, Sejarah Berdirinya dan Letak Geografis, Selasa, 17 Desember 2024.

³ Dokumentasi, Data SDM MIT Al Furqon, Selasa, 17 Desember 2024

dalam perencanaan manajemen perubahan. Sebelum melanjutkan ke proses manajemen perubahan, peneliti berfokus untuk menggali perspektif dari para penentu kebijakan di MI Tahfizh Al Furqon. Untuk itu, peneliti melakukan wawancara pada hari Senin, tanggal 6 November 2024, untuk memahami pandangan, latar belakang, tujuan, serta fungsi dari manajemen perubahan yang diterapkan di lembaga tersebut.

“Citra Wulan Sari selaku waka kurikulum mengatakan pada prinsipnya manajemen perubahan merupakan wujud suatu pendekatan suatu proses bagaimana saya berupaya dan kami berupaya mengubah individu yang ada, termasuk tim dan stakeholder.”⁴

Citra Wulan Sari mengartikan bahwa manajemen perubahan sangat diperlukan untuk mengubah individu yang ada dalam suatu organisasi. Beliau menjelaskan bahwa tim dan stakeholder harus terlibat dalam proses perubahan tersebut, karena mereka merupakan bagian dari kurikulum yayasan. Jika akan ada wacana perubahan, hal itu harus dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada, yaitu melalui kepala lembaga MI Tahfizh Al Furqon.

Pada minggu pertama bulan September, penulis mengamati adanya rapat internal yang dipimpin langsung oleh Kepala Madrasah, Endah Windarti. Rapat tersebut membahas rencana penguatan identitas madrasah dengan mengintegrasikan kurikulum pesantren. Dalam rapat, para guru diminta menyampaikan pendapat, hambatan, dan kesiapan dalam pelaksanaan perubahan ini. Terlihat bahwa partisipasi guru cukup aktif, dan sebagian besar menyambut baik rencana tersebut.⁵

Peneliti kemudian bertanya kepada Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Endah Windarti, mengenai perspektif beliau terkait manajemen perubahan dalam kurikulum:

⁴ Wawancara, Citra Wulan Sari, Waka Kurikulum MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

⁵ Observasi, Rapat Internal, Kepala Madrasah, Rabu, 4 September 2024.

“Saya rasa ada bagian Kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon yang dikoordinir oleh Ustadzah Citra itu sudah merupakan perubahan mbak. Sebelumnya tidak ada, ada kurikulum terpadu namun hanya sebagai pelaksana kegiatan penilaian, baik tengah maupun akhir semester. Jadi jika akan ada penilaian di madrasah, akan membentuk kepanitiaan. Tugas mereka adalah menentukan sesi ujian, menentukan standar pembuatan soal, cara upload, ruangan, nomor dan sebagainya. Kembali ke manajemen perubahan yang dilakukan oleh bidang kurikulum MI tadi ya mbak, saya kira keputusan atau perintah Ustadzah Citra itu berani mbak. MI Tahfizh Al Furqon itu berbeda dari segala sisi, termasuk kurikulumnya. Di MI terdapat beberapa pengembangan mata pelajaran. Tapi ya tetap kita akan mengikuti kebijakan yayasan dan kemenag.”⁶

Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Endah Windarti, menyampaikan bahwa integrasi kurikulum yang dilakukan merupakan langkah yang berani. Menurut Ustadzah Citra, hal ini merupakan inovasi yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Biasanya, yang berkolaborasi dalam kurikulum adalah panitia penilaian tengah dan akhir semester, bukan peserta didik itu sendiri. Namun, yang dilakukan oleh Ustadzah Citra mulai semester genap ini adalah melibatkan peserta didik MI dalam integrasi kurikulum, yang mencakup proses pembelajaran di dalam kelas.

Endah Windarti sebagai kepala MI Tahfizh Al Furqon ketika ditanya tentang manajemen perubahan yang dilakukan, beliau menjawab:

“Perubahan ini dipelopori Ustadz Teguh, terkait penyatuan atau integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon. "Beliau sebagai koordinator pengembangan kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon, ini adalah posisi baru sekaligus kebijakan baru yang diambil oleh yayasan. Menurut saya, langkah ini menunjukkan keberanian dalam menghadapi perubahan. Setiap keputusan yang diambil oleh pihak yayasan, jika itu demi kebaikan lembaga dalam jangka panjang, harus didukung dengan totalitas. Saya dan seluruh tim di bawah saya berkomitmen untuk menyesuaikan diri serta bekerja sama dalam mewujudkan visi integrasi kurikulum berbasis pesantren yang lebih optimal di MI Tahfizh Al Furqon." ⁷

⁶ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

⁷ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

Pernyataan ini sejalan dengan kebijakan yang sedang diterapkan di berbagai lembaga pendidikan Islam lainnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Endah Windarti, bahwa integrasi kurikulum merupakan langkah baru yang membutuhkan adaptasi dan sinergi dari seluruh pihak.

Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dalam pengelolaan dan pengembangan kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon adalah suatu proses yang terencana dan strategis, yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan berbasis nilai-nilai Islam serta memperkuat pondasi keilmuan santri sesuai dengan tantangan zaman.

Penelitian kembali ke Ustadzah Endah, apa yang membuat beliau mempunyai ide dan gagasan sehingga mencetuskan kebijakan tentang integrasi kurikulum tersebut, dan beliau menjawab:

“Manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon setelah satu semester menjalankan tugas dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, saya menemukan beberapa fakta di lapangan. Salah satunya adalah adanya tantangan dalam menyatukan persepsi dan pola kerja di antara berbagai elemen yang terlibat dalam proses pendidikan. Setiap perubahan, terutama dalam aspek kurikulum, tentu menghadapi dinamika tersendiri yang harus dikelola dengan baik. Saya juga memperhatikan efektivitas pemanfaatan sarana dan prasarana dalam mendukung proses pembelajaran. Sebagai madrasah yang terus berkembang, optimalisasi fasilitas yang ada menjadi hal yang sangat penting. Oleh karena itu, integrasi kurikulum bukan hanya tentang menyelaraskan materi ajar, tetapi juga tentang bagaimana memanfaatkan sumber daya secara efisien agar mendukung tujuan pendidikan yang lebih baik. Dengan adanya integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, diharapkan berbagai tantangan yang muncul, baik dalam aspek pengelolaan pembelajaran maupun pemanfaatan fasilitas, dapat diatasi dengan strategi yang lebih efektif. Langkah ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga memperkuat karakter dan kompetensi murid sesuai dengan nilai-nilai Islam yang menjadi fondasi

utama madrasah."⁸

Manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon dari hasil penelitian, ditemukan beberapa faktor yang melatarbelakangi kebijakan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, yaitu:

a. Penyamaan Standar Pendidikan Keagamaan

Sebagai lembaga pendidikan berbasis tahfizh di bawah naungan pesantren, MI Tahfizh Al Furqon memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh murid memiliki kompetensi yang kuat dalam Al Quran, Hadits, Fikih, Akidah Akhlak, dan Bahasa Arab. Dengan adanya integrasi kurikulum, diharapkan standar kompetensi ini dapat disamakan secara lebih sistematis dan terstruktur.

b. Antisipasi Polarisasi dalam Pembelajaran

Hasil observasi menunjukkan adanya potensi perbedaan pendekatan dalam pembelajaran antara berbagai unit di bawah naungan madrasah. Integrasi kurikulum bertujuan untuk mencegah polarisasi dalam metode pengajaran dan membangun harmoni antara tenaga pendidik serta peserta didik. Dengan adanya keselarasan kurikulum, maka setiap murid dapat merasakan proses pendidikan yang lebih seragam dan mendukung perkembangan keilmuan mereka tanpa adanya perbedaan yang mencolok antarunit pendidikan.

c. Efisiensi Sarana dan Sumber Daya Manusia

Sebagai madrasah yang terus berkembang, optimalisasi sumber daya menjadi langkah strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan. Dengan mengintegrasikan kurikulum, penggunaan ruang kelas dan tenaga pendidik dapat dilakukan secara lebih efisien. Beberapa mata pelajaran yang memiliki kesamaan konsep dapat diajarkan oleh tenaga pendidik yang sama, sehingga tidak hanya meningkatkan efektivitas pengajaran, tetapi juga memperkuat kesinambungan proses

⁸ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

pembelajaran bagi murid.

Melalui kebijakan integrasi kurikulum berbasis pesantren ini, MI Tahfizh Al Furqon berharap dapat membangun sistem pendidikan yang lebih terstruktur, efisien, dan sesuai dengan visi madrasah dalam mencetak generasi yang unggul dalam ilmu dan amal. Berdasar latar belakang yang diutarakan oleh kepala madrasah tersebut, peneliti melanjutkan pertanyaan tentang faktor lain yang menyebabkan perubahan:

"Dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, terdapat beberapa tantangan internal yang perlu diatasi. Salah satunya adalah keterbatasan ruang kelas yang berpengaruh pada efektivitas pembelajaran. Selain itu, jumlah tenaga pendidik yang masih perlu ditingkatkan baik dari segi kuantitas maupun kualitas menjadi faktor penting dalam keberlangsungan program ini. Dari sisi peserta didik, khususnya yang juga berperan sebagai pengurus di lingkungan pesantren, terkadang muncul dinamika kompetisi yang berpotensi menimbulkan perpecahan. Oleh karena itu, diperlukan strategi untuk membangun kebersamaan dan sinergi di antara mereka agar semangat kebersamaan tetap terjaga dalam satu visi pendidikan yang lebih baik. Di sisi eksternal, ekspektasi masyarakat terhadap lulusan MI Tahfizh Al Furqon juga menjadi faktor yang perlu diperhitungkan. Sebagian besar masyarakat masih memiliki pandangan bahwa lulusan madrasah berbasis pesantren harus memiliki pemahaman agama yang kuat, seperti kemampuan membaca Al-Qur'an dengan baik dan memahami ilmu-ilmu keislaman secara mendalam. Namun, di sisi lain, ada juga harapan agar lulusan MI memiliki keterampilan lain yang relevan dengan perkembangan zaman, seperti kemampuan literasi, numerasi, dan keterampilan sosial yang lebih luas. Oleh karena itu, melalui integrasi kurikulum berbasis pesantren ini, MI Tahfizh Al Furqon berupaya untuk tidak hanya memperkuat aspek tahfizh dan ilmu agama, tetapi juga membekali peserta didik dengan keterampilan akademik dan kecakapan hidup yang akan menjadi nilai tambah (value) bagi mereka di masa depan."⁹

Dari pernyataan tersebut, Endah Windarti memberikan penjelasan bahwa pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon didasarkan pada dua faktor utama, yaitu faktor internal

⁹ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

dan eksternal. Dari sisi internal, tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan fasilitas, khususnya ruang kelas, serta jumlah tenaga pendidik yang masih perlu ditingkatkan. Selain itu, kebijakan ini juga bertujuan untuk menambah nilai keterampilan keagamaan bagi peserta didik serta mengantisipasi potensi perpecahan di antara mereka dengan membangun sinergi yang lebih baik.

Sementara itu, dari faktor eksternal, kebijakan ini mempertimbangkan harapan masyarakat yang menginginkan lulusan MI Tahfizh Al Furqon tidak hanya memiliki kompetensi keagamaan yang kuat, tetapi juga keterampilan akademik dan kecakapan hidup yang relevan dengan perkembangan zaman. Dengan adanya integrasi kurikulum ini, diharapkan peserta didik mendapatkan pendidikan yang lebih komprehensif, yang tidak hanya memperkuat aspek tahfizh dan ilmu agama, tetapi juga membekali mereka dengan keterampilan yang bernilai tambah untuk masa depan.

Berdasarkan observasi peneliti mengamati tim kurikulum melakukan kajian dokumen berupa analisis KD (Kompetensi Dasar) pada Kurikulum Merdeka yang disandingkan dengan materi pembinaan akhlak, adab, dan kitab dasar seperti Ta'lim Muta'allim. Penulis mengamati adanya sesi diskusi terbatas di ruang guru di mana guru tahfizh dan guru kelas berdiskusi tentang integrasi nilai adab ke dalam pelajaran PJOK dan Matematika.¹⁰

Demi memperjelas pernyataan dari kepala lembaga dan bagian kurikulum, peneliti bertanya kepada Ustadz Teguh dan Ustadzah Citra selaku koordinator pengembang kurikulum dan waka kurikulum. Berikut jawaban Ustadz Teguh terlebih dahulu:

"Ide atau kebijakan ini benar-benar baru dan pertama kali diterapkan di MI Tahfizh Al Furqon. Teguh tidak hanya melihat dari sisi regulasi, tetapi lebih kepada kebutuhan nyata peserta

¹⁰ *Observasi, Diskusi Tim Kurikulum* , Rabu, 4 September 2024.

didik. Jika mengacu pada aturan standar jam pelajaran, tentu ada penyesuaian yang perlu dilakukan. Di MI Tahfizh Al Furqon, mata pelajaran berbasis pesantren seperti tahfizh, tafsir, dan penguatan bahasa Arab mendapatkan porsi tambahan, sementara mata pelajaran umum tetap mengikuti ketentuan yang berlaku. Dari sisi kebijakan internal madrasah, tidak ada kendala dalam penerapan integrasi kurikulum ini. Begitu pula dengan regulasi dari Kementerian Agama, di mana tidak terjadi perubahan signifikan dalam tanggungan atau kewajiban madrasah terhadap kedua lembaga tersebut. Integrasi kurikulum ini lebih difokuskan pada aspek internal madrasah tanpa mengubah struktur kurikulum yang sudah ditetapkan secara nasional. Dengan demikian, kebutuhan peserta didik tetap menjadi prioritas utama dalam kebijakan ini, tanpa mengganggu kesesuaian dengan standar pendidikan yang berlaku."¹¹

Berdasarkan hasil wawancara, Teguh menyatakan bahwa penerapan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon menyebabkan adanya perubahan dalam jumlah jam pelajaran setiap minggunya. Dengan diterapkannya sistem *full-day school*, peserta didik mendapatkan tambahan jam belajar yang lebih intensif dibandingkan sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk mengakomodasi integrasi antara kurikulum nasional dengan penguatan materi keislaman, khususnya dalam bidang tahfizh, tahsin, dan keterampilan berbahasa Arab.

Citra Wulan Sari selaku Wakil Kepala di bidang kurikulum MI Tahfizh Al Furqon juga menyatakan:

"Soal integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon, menurut saya inti dari kebijakan ini adalah menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan peserta didik dan realitas yang ada di madrasah. Dengan diterapkannya sistem *full-day school* dan integrasi kurikulum berbasis pesantren, ada penyesuaian dalam pengelolaan waktu belajar dan penyampaian materi. Beberapa mata pelajaran berbasis pesantren seperti tahfizh, tafsir, dan bahasa Arab mendapatkan porsi lebih, sementara kurikulum nasional tetap dijalankan sesuai ketentuan yang ada."¹²

Kebijakan ini diinisiasi oleh pihak madrasah dan merupakan langkah baru dalam pengembangan sistem pendidikan di MI Tahfizh Al

¹¹ Wawancara, Teguh Setia Isma, Koordinator Tim Pengembang Kurikulum, Rabu, 6 November 2024.

¹² Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

Furqon. Tidak ada peraturan yang dilanggar, karena kurikulum yang digunakan tetap mengacu pada kebijakan Kementerian Agama dan telah mendapatkan validasi. Namun, dalam praktiknya, terdapat penyesuaian agar pembelajaran lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, integrasi kurikulum ini tidak hanya mengikuti aturan administratif, tetapi juga mempertimbangkan kondisi nyata di lapangan untuk memastikan peserta didik mendapatkan manfaat yang optimal.

Pernyataan Citra Wulan Sari mendukung pendapat sebelumnya yang disampaikan oleh Teguh, bahwa terdapat perbedaan antara kurikulum yang disahkan oleh Kementerian Agama dengan realitas pelaksanaannya di MI Tahfizh Al Furqon. Kurikulum yang diajukan dan divalidasi oleh Kementerian Agama tetap mengacu pada Kurikulum 2013 (K-13) untuk kelas 1, 3, 5, dan 6, sementara kelas 2 dan 4 telah menerapkan Kurikulum Merdeka. Namun, dalam praktiknya, terdapat penyesuaian dalam implementasi kurikulum tersebut, terutama dengan diterapkannya sistem *full-day school* dan integrasi kurikulum berbasis pesantren. Penyesuaian ini dilakukan agar peserta didik tidak hanya mendapatkan pembelajaran sesuai standar nasional, tetapi juga memperoleh penguatan dalam aspek keagamaan, seperti tahfizh, tafsir, dan bahasa Arab. Citra Wulan Sari juga mengakui bahwa kebijakan ini merupakan inovasi baru di madrasah, namun tetap dapat dijalankan dalam lingkup internal tanpa menyalahi aturan yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa MI Tahfizh Al Furqon berupaya mengoptimalkan manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum guna memenuhi kebutuhan peserta didik secara lebih komprehensif.

Peneliti kemudian bertanya Kembali kepada Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Endah Windarti, mengenai perspektif beliau terkait manajemen perubahan dalam peran humas:

“Saya melihat bahwa manajemen perubahan dalam peran Humas di MI Tahfizh Al Furqon dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Secara internal, perubahan didorong oleh kebutuhan efisiensi administrasi, peningkatan citra

dan reputasi lembaga, serta kepemimpinan yang mendorong strategi komunikasi yang lebih terarah. Sementara dari sisi eksternal, tuntutan masyarakat, persaingan dengan lembaga lain, dan perkembangan teknologi menjadi pemicu penting. Perubahan ini mencakup aspek budaya komunikasi, struktur organisasi Humas, proses kerja yang lebih sistematis, peningkatan kapasitas SDM, penguatan regulasi internal, hingga transparansi dan pelayanan publik. Berdasarkan pengamatan saya, perubahan yang terjadi merupakan bentuk pengembangan organisasi yang direncanakan, berdampak pada sumber daya manusia, fasilitas pendukung, dan iklim belajar. MI Tahfizh Al Furqon mengalami perubahan rutin melalui integrasi kurikulum pesantren dan formal, serta perubahan inovatif yang menghasilkan lulusan unggul di bidang akademik dan keislaman. Keberhasilan perubahan ini sangat bergantung pada komunikasi yang efektif, pelatihan tenaga pendidik, dan kebijakan yang fleksibel namun tetap menjaga identitas pesantren.”

2. Perumusan Kebijakan

Manajemen perubahan dilaksanakan sebagai cara untuk mendorong dan memotivasi lembaga pendidikan ke arah yang lebih baik. Semua tahapan harus dilalui *step by step* tanpa ada yang tercecer. Maka dari itu sebelum ke arah pengembangan dan pemilihan kebijakan, maka diperlukan pengukuran seberapa besar lembaga mampu untuk melaksanakan dan menerima perubahan. Dimulai dengan melakukan pemetaan *stakeholders* (pemangku kepentingan), identifikasi penolakan, mengenali besaran perubahan yang diinginkan kemudian lanjut ke pemilihan kebijakan dan terakhir pengambilan keputusan. Biasanya diagnostik situasional dilaksanakan dengan asesmen dan kuesioner, sementara di MI Tahfizh Al Furqon dilakukan dengan cara FGD (*Fokus Group Discussion*).



Gambar 4.1 FGD Perumusan Kebijakan dalam Perencanaan Manajemen Perubahan¹³

Perubahan yang terjadi di MI Tahfizh Al Furqon ini diinisiasi oleh Endah Windarti bersama pihak Yayasan Al Furqon. Tentunya akan ada beberapa pemangku kepentingan yang terlibat. Pemangku kepentingan mempunyai kekuatan, posisi penting, dan pengaruh terhadap manajemen perubahan yang terdapat perubahan signifikan serta melibatkan lebih dari dua pihak, penting untuk diketahui siapa pemangku kepentingannya. Ustadzah Citra menjawab dengan memberikan pernyataan berikut:¹³

“Saya rasa yang paling menonjol adalah Ustadzah Endah, beliau mempunyai ide sekaligus bisa menjadikannya dalam bentuk kebijakan yang dapat dilaksanakan oleh kami. Arahkan dari beliau kepada para guru juga jelas, sehingga kegiatan pembelajaran dapat dilaksanakan”¹⁴

Citra Wulan Sari berpendapat bahwa yang menjadi kunci utama adalah Endah Windarti, dengan alasan bahwa Endah Windarti memberikan ide. Endah Windarti lah yang juga merumuskan kebijakan kepada kurikulum untuk mengintegrasikan kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon. Namun setelah dikonfirmasi kepada Endah Windarti, beliau malah berpendapat bahwa kunci utamanya terletak pada Wakil Kepala Madrasah

¹³ *Dokumentasi*, Rapat Tim Pengembang Kurikulum berma Kepala Madrasah, Rabu, 4 September 2024.

¹⁴ *Wawancara*, Citra Wulan Sari, Waka Kurikulum MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

bagian kurikulum.

Endah Windarti berdalih bahwa pihaknya hanya memberikan ide, gagasan, kebijakan, dan perintah untuk dilaksanakan oleh Waka Kurikulum dan terakhir akan dilaksanakan oleh guru-guru mata pelajaran maupun pengampu tahfizh dan tahsin. Endah Windarti hanya mengawal perubahannya saja, sementara untuk pelaksanaan kurikulum tetap dilaksanakan oleh waka kurikulum lembaga. Dari dua pendapat tersebut bahwa perubahan yang dilakukan atau diinisiasi oleh Endah Windarti berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh nyata akan dirasakan oleh wakil kepala bidang kurikulum dan guru sementara murid hanya akan merasakan dampak perubahan dari kurikulum ini atau bisa dikatakan pengaruh namun tidak secara langsung.

Peneliti meneruskan wawancara kepada Endah Windarti, beliau mengatakan bahwa kebijakan ini disahkan terdapat beberapa penolakan walaupun dalam bentuk yang hampir tidak terlihat. Endah Windarti mengatakan:

”Dalam setiap proses perubahan kebijakan, tantangan dan ketidaksempurnaan merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Begitu pula dalam perencanaan kebijakan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon. Salah satu guru kami pernah menyampaikan pandangannya secara informal bahwa kebijakan ini, meskipun memiliki tujuan yang baik, juga menghadirkan tantangan tersendiri dalam implementasinya. Secara khusus, terdapat kekhawatiran bahwa kebijakan ini berpotensi mengurangi target capaian yang telah dirancang oleh madrasah. Alih-alih meningkatkan standar penilaian menjadi lebih baik, ada kemungkinan justru terjadi penurunan standar dalam beberapa aspek akademik. Sebagai madrasah yang memiliki ciri khas pembelajaran berbasis tahfizh, integrasi kurikulum ini memberikan konsekuensi bahwa murid tetap mengikuti mata pelajaran khas madrasah, tetapi di sisi lain, mereka tidak mendapatkan pembelajaran khusus di bidang lain yang relevan dengan kebutuhan masa depan mereka. Jika situasi ini tidak dikelola dengan baik, maka bisa saja kebijakan ini lebih menguntungkan pihak lain dibandingkan MI Tahfizh Al Furqon sendiri. Namun, dalam menghadapi perubahan, madrasah senantiasa melakukan evaluasi dan terbuka terhadap masukan yang konstruktif. Jika ke depannya terdapat umpan balik yang lebih spesifik, maka akan

dijadikan bahan pertimbangan untuk penyempurnaan kebijakan di tahun ajaran berikutnya, agar integrasi kurikulum ini benar-benar memberikan manfaat optimal bagi seluruh peserta didik.”¹⁵

Ustadzah Endah menyampaikan, dalam proses pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, berbagai pandangan dan masukan dari tenaga pendidik menjadi bagian penting dalam evaluasi kebijakan. Salah satu pendidik kami menyampaikan kekhawatiran bahwa implementasi kebijakan ini dapat berdampak pada standar capaian pembelajaran murid. Secara khusus, terdapat opini bahwa dalam integrasi kurikulum ini, murid tetap mengikuti mata pelajaran khas madrasah, tetapi tidak mendapatkan pembelajaran tambahan dari bidang lain yang relevan dengan perkembangan keilmuan atau kebutuhan masa depan mereka. Hal ini dapat menimbulkan ketimpangan, di mana pihak lain mendapatkan manfaat dari pendekatan kurikulum madrasah, namun tidak terjadi sebaliknya.

Menurut salah satu pendidik kami, protes atau opini terkait kebijakan ini belum berlanjut secara formal. Namun, jika ke depan masih ada masukan dan evaluasi lebih lanjut dari tenaga pendidik maupun pihak terkait, maka hal tersebut akan menjadi bahan pertimbangan untuk pengembangan kebijakan di tahun ajaran berikutnya. Dengan demikian, MI Tahfizh Al Furqon tetap berkomitmen untuk mengembangkan kurikulum yang tidak hanya mempertahankan ciri khas pesantren tetapi juga memastikan relevansi dan kebermanfaatannya bagi seluruh peserta didik.

Dalam rangka memahami dampak implementasi integrasi kurikulum berbasis pesantren, peneliti melakukan wawancara dengan berbagai pihak terkait, termasuk tenaga pendidik di MI Tahfizh Al Furqon. Ustadzah Prihatin, selaku wali kelas 5, menyampaikan bahwa kebijakan ini membawa perubahan yang cukup signifikan dalam proses pembelajaran. Menurutnya, sebelum kebijakan ini diterapkan, guru sudah

¹⁵ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

merancang berbagai strategi untuk menunjang pembelajaran, termasuk pemilihan metode dan materi ajar yang sesuai dengan karakteristik murid madrasah.

Namun, dengan adanya kebijakan integrasi, beberapa aspek dalam perencanaan pembelajaran mengalami penyesuaian. Hal ini menuntut guru untuk lebih fleksibel dalam mengelola kelas agar tetap dapat mencapai target pembelajaran yang diharapkan. Lebih lanjut, Ustadzah Prihatin menekankan bahwa perubahan dalam kurikulum ini harus disertai dengan evaluasi yang berkelanjutan, terutama dalam menyesuaikan metode pembelajaran dengan kebutuhan murid. Kesiapan guru dalam menghadapi perubahan juga menjadi faktor penting agar implementasi kebijakan ini dapat berjalan secara optimal dan tetap mempertahankan nilai-nilai khas pesantren yang menjadi ciri utama MI Tahfizh Al Furqon. Perubahan dilakukan sebagai bagian dari reformasi untuk mencapai kondisi yang lebih baik. Oleh karena itu, besar kecilnya perubahan perlu diukur dengan cermat.

Endah kembali dalam diskusi mengenai perumusan kebijakan integrasi kurikulum, mengangkat beberapa topik penting kepada para pemangku kebijakan. Diskusi tersebut mencakup pemahaman tentang tujuan perubahan yang terjadi dalam kurikulum serta dampaknya. Selain itu, dibahas juga aspek kepemimpinan, komitmen, dan strategi untuk pengelolaan serta implementasi perubahan secara keseluruhan.

Selanjutnya, apresiasi terhadap perubahan yang difasilitasi oleh manajemen perubahan juga menjadi perhatian utama. Seperti halnya yang dilakukan oleh peneliti, Endah Windarti turut menanyai masing-masing pemegang kekuasaan tentang perspektif mereka, tidak hanya dalam hal pandangan mereka terhadap perubahan, tetapi juga terkait dengan kemauan, kesadaran, dan partisipasi mereka dalam mendukung implementasi kurikulum yang terintegrasi. Peneliti menerima dokumen hasil rapat perencanaan yang telah ditulis langsung oleh notulen rapat,

kemudian peneliti mengonversinya ke dalam format *word*.¹⁶

- a. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan individu yang rasional, selalu berorientasi pada kepentingan pribadi mereka. Agar perubahan berhasil, komunikasi yang jelas dan insentif yang signifikan perlu diterapkan. Salah satu strategi yang digunakan adalah dengan memberikan insentif yang lebih tinggi untuk memastikan keberhasilan perubahan tersebut;
- b. Penerapan perubahan dilakukan secara bertahap dan dimulai dengan tim inti manajemen. Strategi ini melibatkan penafsiran kembali peraturan yang ada di lembaga, agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat menyesuaikan diri dengan aturan yang berlaku;
- c. Strategi pemaksaan, perubahan dapat berhasil jika diterapkan dengan menggunakan kewenangan dan pemberlakuan sanksi. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diwajibkan untuk mengikuti perubahan yang ada, dengan pemberian sanksi bagi mereka yang menolak;
- d. Penyesuaian lingkungan dilakukan dengan cara menambah atau merekrut orang-orang baru ke dalam lembaga. Hal ini dapat menciptakan perubahan karena peraturan baru yang diterapkan, yang memaksa seluruh anggota lembaga untuk mengikuti perubahan tersebut.

Dari beberapa strategi yang telah diungkapkan sebelumnya, Endah Windarti memilih untuk mengimplementasikan dua strategi sekaligus. Pertama, pemberian perintah langsung dari atas ke bawah, diikuti dengan penggantian ekosistem di dalam organisasi. Salah satu contoh penggantian ekosistem adalah pergantian jabatan wakil kepala bagian kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon, yang sebelumnya dijabat oleh Ustadzah Atik Andriana dan digantikan oleh Ustadzah Citra Wulan Sari. Dengan demikian, manajemen perubahan yang diterapkan

¹⁶ *Dokumentasi*, Tim Pengembang Kurikulum bersama Kepala Madrasah, Sabtu, 6 Juli 2024

oleh MI Tahfizh Al Furqon sudah mulai dilaksanakan sejak tahun pelajaran 2023/2024.

C. Analisis Data

Peneliti melakukan pengamatan mendalam dan menemukan bahwa MI Tahfizh Al Furqon telah menjalani dua tahap penting dalam perencanaan perubahan, yaitu identifikasi perubahan dan perumusan kebijakan. Secara umum, identifikasi perubahan atau latar belakang perubahan ini mencakup adanya ketimpangan dalam ritual keagamaan, indikasi polarisasi yang berpotensi menyebabkan konflik, serta masalah efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia dan sarana prasarana. Perumusan kebijakan pun telah dilakukan, melalui diskusi terfokus (FGD) untuk melakukan pemetaan stakeholder (pemangku kepentingan), identifikasi penolakan, mengenali besaran perubahan yang diinginkan kemudian lanjut ke pemilihan kebijakan dan terakhir pengambilan keputusan. Meskipun ada beberapa penolakan, keputusan tetap dilaksanakan, dan seluruh anggota lembaga saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut analisis peneliti, jika dikaitkan dengan berbagai jenis manajemen perubahan yang telah dipaparkan dalam kajian teori sebelumnya, maka proses perencanaan yang telah dilakukan oleh MI Tahfizh Al Furqon sudah tepat. Yang dilakukan oleh MI Tahfizh Al Furqon tersebut dapat dijadikan sebagai cerminan serta panutan bagi lembaga lain yang mungkin ingin mengadopsi manajemen perubahan. Adapun strategi dalam proses perencanaan yang dilakukan oleh MI Tahfizh Al Furqon dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Identifikasi Perubahan

a. Mengenal Perubahan

Dari uraian yang telah disampaikan Endah Windarti, beberapa poin dalam manajemen perubahan di MI Tahfizh Al Furqon, khususnya dalam membangun citra, reputasi, dan

efisiensi lembaga. Berikut pemaparannya:

a) Faktor Pendorong Perubahan MI Tahfizh Al Furqon

Mengacu pada teori Robbins tentang manajemen perubahan, faktor pendorong perubahan di MI Tahfizh Al Furqon dapat dikategorikan sebagai:

a) Faktor Internal

(1) Efisiensi Administrasi dan SDM

Seperti halnya perubahan yang dilakukan di MI Tahfizh Al Furqon untuk efisiensi tenaga pendidik, MI Tahfizh Al Furqon juga perlu mengoptimalkan peran SDM dalam mendukung efisiensi administrasi, termasuk dalam komunikasi dan publikasi madrasah.

(2) Perubahan Citra dan Reputasi Lembaga

SDM berperan penting dalam membangun citra madrasah, termasuk meningkatkan branding sebagai madrasah yang unggul dalam tahfizh, akademik, dan karakter Islami.

(3) Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan

Dalam setiap perubahan, perlu ada figur pemimpin yang menggerakkan strategi agar lembaga semakin kompetitif dan berdaya saing tinggi.

b) Faktor Eksternal

(1) Tuntutan Masyarakat dan Ekspektasi Publik

Seperti harapan masyarakat terhadap lulusan pesantren agar memiliki keterampilan ibadah yang baik, masyarakat juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap MI Tahfizh Al Furqon dalam mencetak generasi yang hafal Al-Qur'an serta unggul dalam akademik.

(2) Persaingan dengan Lembaga Pendidikan Lain

SDM harus berperan dalam meningkatkan daya saing madrasah melalui strategi komunikasi dan publikasi

yang efektif, baik secara offline maupun digital.

(3) Perkembangan Teknologi dan Digitalisasi

Teknologi menjadi faktor penting dalam penyebaran informasi. Oleh karena itu, optimalisasi media sosial dan website madrasah sangat diperlukan dalam membangun citra positif.

c) Tipe Perubahan di MI Tahfizh Al Furqon

Mengacu pada teori Robbins, tipe perubahan yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

(1) Budaya dan Pola Pikir

Membangun budaya keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi madrasah kepada masyarakat.

(2) Organisasi

Mengoptimalkan struktur organisasi agar lebih efektif dalam menjalankan tugasnya.

(3) Proses Kerja

Menyusun SOP komunikasi, publikasi, dan pengelolaan informasi agar lebih sistematis dan profesional.

(4) SDM

Meningkatkan kapasitas agar memiliki keterampilan komunikasi, media, dan branding yang baik.

(5) Regulasi

Menyusun kebijakan internal terkait komunikasi dan publikasi madrasah.

(6) Pengawasan

Memastikan informasi yang disampaikan kepada publik sesuai dengan visi dan misi madrasah.

(7) Akuntabilitas

Meningkatkan transparansi informasi kepada masyarakat, termasuk pencapaian madrasah.

(8) Pelayanan Publik

Mempermudah akses informasi bagi wali murid dan masyarakat luas. MI Tahfizh Al Furqon adalah sebuah lembaga yang berfokus pada layanan pendidikan. Jika merujuk pada jenis perubahan menurut Robbins, maka perubahan yang terjadi berkaitan dengan aspek regulasi yang lebih kondusif, terarah, serta terstruktur dengan baik, sehingga tidak terjadi tumpang tindih. Perubahan ini bertujuan untuk memastikan kepuasan siswa serta para pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses pendidikan.

Menurut Force & Kurt Lewin, terdapat tiga cara dalam menganalisis area manajemen perubahan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan berdasarkan jumlah subjek yang terlibat. Ketiga bentuk perubahan tersebut meliputi perubahan pada individu, perubahan dalam kelompok, serta perubahan pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Sedangkan yang terjadi di MI Tahfizh Al Furqon ini menurut pengamatan peneliti adalah perubahan versi organisasi. Secara teknis, istilah pengembangan organisasi berkaitan dengan setiap perubahan yang direncanakan, di setiap organisasi. Setiap organisasi mengalami perubahan sesuai dengan tahapan perencanaan yang telah disepakati bersama. Selain itu, perubahan yang terjadi juga berdampak pada sumber daya manusia, fasilitas pendukung, serta lingkungan belajar.¹⁷

¹⁷ Force & Kurt Lewin, dalam Tampubolon, M. P, *Change management: manajemen perubahan: individu, tim kerja, organisasi* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020), 11.

Berdasarkan pengamatan peneliti, yang terjadi di MI Tahfizh Al Furqon adalah perubahan dalam bentuk pengembangan organisasi. Secara teknis, pengembangan organisasi merujuk pada setiap perubahan yang direncanakan dalam suatu organisasi. Setiap organisasi mengalami perubahan sesuai dengan tahapan perencanaan yang telah disepakati bersama. Perubahan ini juga mempengaruhi berbagai aspek, seperti sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta iklim belajar di lembaga tersebut. Tipe perubahan berdasarkan sifat perubahannya menurut Robbins terbagi menjadi lima, yaitu:

- (1) Tidak ada perubahan, perubahan ini tidak terjadi karena strategi yang diterapkan masih sama dengan strategi sebelumnya;
- (2) Perubahan rutin, perubahan ini dilakukan dengan cara yang sama, hanya berbeda pada strategi tertentu, seperti dalam hal pemasaran;
- (3) Perubahan inovatif, perubahan ini benar-benar menawarkan produk baru dan disertai dengan perubahan dalam format organisasi.
- (4) Pengalihan organisasi, Perubahan ini terjadi ketika lembaga atau perusahaan yang berada dalam industri yang berbeda bergabung menjadi satu.
- (5) Perubahan revolusioner, perubahan yang sangat mendalam dan mengubah struktur organisasi secara signifikan.²³

Jika didasarkan pada teori ini, maka MI Tahfizh Al Furqon berada dalam dua tipe sekaligus, perubahan rutin karena mengintegrasikan kurikulum formal dan pesantren sekaligus. Selanjutnya adalah perubahan inovatif, karena menghasilkan

produk murid baru, murid MI yang juga mumpuni dalam mata pelajaran Bahasa Arab, Qur'an Hadits, Akhlak, serta Fiqh dan pelajaran umum.

Integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon menghadapi tantangan dalam aspek regulasi, struktur organisasi, dan penyatuan nilai pendidikan. Perbedaan standar kurikulum madrasah dan pesantren memerlukan strategi adaptasi agar selaras dengan kebijakan nasional tanpa menghilangkan kekhasan pesantren. Keberhasilan integrasi ini bergantung pada komunikasi yang efektif, pelatihan tenaga pendidik, dan kebijakan fleksibel yang tetap berorientasi pada visi madrasah.

b. Perencanaan Perubahan

Peneliti berusaha untuk menganalisis perencanaan perubahan yang melibatkan beberapa tahap, mulai dari diagnostik situasional, pemilihan strategi yang tepat, hingga akhirnya pengambilan keputusan. Analisis ini bertujuan untuk memahami proses yang dilalui dalam merumuskan dan melaksanakan perubahan di MI Tahfizh Al Furqon.

a) Diagnostik Situasional

Maksudnya adalah penentuan kondisi organisasi saat ini dari segi penataan pemangku kebijakan, identifikasi potensi penolakan, skala perubahan yang akan diterapkan, dan terakhir adalah evaluasi kesiapan organisasi. Menyatukan struktur dan isi kurikulum bukanlah hal yang mudah. Namun, dibutuhkan usaha untuk menemukan titik temu antara berbagai kurikulum guna menciptakan kurikulum yang terintegrasi dan efektif. Para pemangku kepentingan menyatakan bahwa diperlukan analisis menyeluruh terhadap kurikulum yang sudah diterapkan untuk menilai dampak positif dari integrasi kurikulum. Selain itu, evaluasi terhadap materi pembelajaran juga perlu

dilakukan untuk mengetahui apakah materi tersebut masih relevan atau perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan di masa depan. Mengenai kebutuhan lembaga, MI Tahfizh Al Furqon berada di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Al Furqon Ponorogo yang tentunya melibatkan beberapa pemangku kepentingan. Para guru harus berada di bawah kewenangan kepala lembaga, sementara kepala lembaga berada di bawah pengawasan yayasan. Oleh karena itu, dalam manajemen perubahan yang signifikan, penting bagi pemangku kepentingan untuk memahami hal ini.

Berdasarkan wawancara dan dokumentasi yang dilakukan, peneliti mengelompokkan pemangku kepentingan ke dalam tiga kategori:

- a) Utama, pemangku kepentingan yang memiliki hubungan langsung dengan kebijakan, program, atau proyek. Dalam hal ini, yang termasuk dalam kategori ini adalah Wakil Kepala Bidang Kurikulum MI Tahfizh Al Furqon, Citra Wulan Sari, karena beliau memiliki keterkaitan langsung dengan manajemen perubahan ini, terutama dalam perubahan signifikan pada kurikulum.
- b) Pendukung, kelompok ini terdiri dari pihak yang tidak terlibat langsung dengan kebijakan tertentu, tetapi memiliki perhatian dan kepedulian, serta memberikan pengaruh terhadap pihak yang terdampak. Dalam hal ini, pihak Bimbingan Konseling (BK) berperan sebagai pemangku kepentingan pendukung, karena meskipun mereka tidak terlibat dalam perumusan kebijakan, mereka sangat peduli terhadap murid dan guru yang terpengaruh oleh kebijakan tersebut.
- c) Kunci, pemangku kepentingan yang memiliki kewenangan formal dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, orang yang dimaksud adalah Citra Wulan Sari, karena beliau memegang

posisi yang berwenang dalam pengambilan keputusan terkait perubahan ini.

Dalam wawancara, disebutkan bahwa terdapat satu guru yang menolak kebijakan ini. Pada dasarnya, ia tidak setuju dengan kebijakan integrasi kurikulum, dengan alasan bahwa kebijakan tersebut akan menurunkan standar pembelajaran di MI Tahfizh Al Furqon. Ustadzah Prihatin mengaku telah mencari referensi atau sumber belajar dan melakukan pemesanan, namun usaha tersebut gagal akibat adanya kebijakan integrasi kurikulum. Berdasarkan Permenpan Tahun 2011 No 10 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan, penolakan yang dilakukan oleh guru tersebut dapat dikategorikan sebagai penolakan pasif dan individual. Resistensi ini tidak memberikan dampak besar, karena individu yang menolak tersebut tidak memegang posisi dalam pemangku kebijakan utama maupun kunci. Selain itu, tidak ditemukan indikasi lain seperti ketidakhadiran dalam rapat, tidak memenuhi komitmen, atau penurunan produktivitas. Oleh karena itu, peneliti menggolongkan resistensi ini sebagai floating voter, yaitu tingkat dukungan dan tingkat resistensinya sama tinggi, tidak konsisten, dan perubahan antara dukungan terhadap perubahan atau resistensi dapat terjadi kapan saja.

- c. Tantangan dan peluang, berdasar beberapa deskripsi data sebelumnya, terdapat beberapa hal tentang pengembangan integrasi kurikulum ini, yakni sebagai berikut:

1) Tantangan

a) Perbedaan Struktur Kurikulum

MI Tahfizh Al Furqon memiliki fokus utama pada tahfizh Al-Qur'an, sementara kurikulum madrasah formal mengacu pada standar pendidikan nasional. Integrasi antara kurikulum berbasis pesantren dan kurikulum nasional memerlukan strategi yang matang agar tidak mengurangi

efektivitas keduanya.

b) Ketersediaan Sumber Daya dan Tenaga Pendidik

Penggabungan kurikulum membutuhkan tenaga pengajar yang tidak hanya kompeten dalam mata pelajaran umum tetapi juga memiliki pemahaman mendalam terhadap pendidikan berbasis pesantren. Tantangan ini semakin besar apabila terdapat keterbatasan jumlah guru yang mampu menguasai kedua bidang tersebut.

c) Adaptasi Murid, Guru, dan Staf Madrasah

Perubahan kurikulum memerlukan kesiapan seluruh elemen madrasah. Murid harus menyesuaikan dengan tambahan materi dan metode pembelajaran yang lebih kompleks. Guru dan staf juga perlu mendapatkan pelatihan agar dapat mengelola kurikulum yang terintegrasi dengan baik.

d) Keseimbangan antara Akademik dan Tahfizh

Salah satu tantangan utama adalah bagaimana memastikan murid tetap optimal dalam menghafal Al-Qur'an tanpa mengabaikan mata pelajaran umum. Pengelolaan waktu dan metode pembelajaran yang efektif menjadi kunci dalam integrasi ini.

(1) Peluang

1) Peningkatan Kualitas Pendidikan

Integrasi kurikulum berbasis pesantren dengan kurikulum nasional dapat menciptakan model pembelajaran yang lebih kaya dan variatif. Murid tidak hanya mendapatkan ilmu akademik tetapi juga memiliki dasar agama yang kuat.

2) Peningkatan Kompetensi Murid

Dengan integrasi ini, murid diharapkan memiliki kompetensi yang lebih luas, baik dalam

aspek akademik maupun religius. Hal ini akan memberikan keunggulan bagi lulusan MI Tahfizh Al Furqon dalam melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya atau dalam kehidupan sehari-hari.

3) Peluang Inovasi dalam Metode Pembelajaran

Penggabungan kurikulum membuka ruang bagi inovasi metode pengajaran, seperti penggunaan pendekatan interaktif dalam tahfizh dan integrasi ilmu agama dengan sains. Hal ini dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran serta menumbuhkan minat belajar murid.

4) Penguatan Identitas Madrasah

Dengan menerapkan kurikulum yang terintegrasi, MI Tahfizh Al Furqon dapat semakin memperkuat identitasnya sebagai lembaga pendidikan yang unggul dalam bidang tahfizh sekaligus memiliki kualitas akademik yang baik. Ini akan meningkatkan citra dan reputasi madrasah di masyarakat.

Berdasarkan hasil diagnostik situasional terhadap pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, ditemukan beberapa temuan penting yang perlu diperhatikan dalam proses implementasi perubahan kurikulum.

Temuan tersebut meliputi perlunya strategi yang sistematis dalam mengintegrasikan struktur dan substansi kurikulum madrasah dan pesantren agar tercipta kurikulum yang holistik dan efektif. Selain itu, diperlukan optimalisasi sumber daya,

baik dalam hal ketersediaan tenaga pendidik yang memiliki kompetensi dalam dua bidang tersebut maupun sarana-prasarana yang mendukung implementasi kurikulum integratif.

Proses adaptasi bagi murid, guru, dan tenaga kependidikan menjadi aspek krusial yang perlu diperhatikan, sehingga diperlukan pembelajaran berkelanjutan serta pendampingan dalam menghadapi perubahan. Integrasi kurikulum ini juga membuka peluang dalam meningkatkan kualitas dan variasi pembelajaran, dengan memadukan kekuatan kurikulum madrasah dan pesantren secara harmonis.

Selain itu, pengembangan kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon diharapkan dapat meningkatkan keterampilan serta kompetensi peserta didik, baik dalam aspek akademik, keislaman, maupun kecakapan hidup yang relevan dengan kebutuhan zaman. Sinergi antara madrasah, pesantren, serta masyarakat juga menjadi aspek penting yang perlu diperkuat guna memastikan relevansi kurikulum dengan kebutuhan peserta didik serta visi kelembagaan. Dalam mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang tersebut, perlu dilakukan perencanaan dan pengelolaan yang baik. Kurikulum yang terintegrasi dan efektif akan memberikan manfaat bagi murid dan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan mempersiapkan murid untuk menghadapi tantangan masa depan.

d. Memilih Strategi

Dalam proses pemilihan strategi pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, berdasarkan deskripsi data yang telah diperoleh, maka peneliti menyimpulkan beberapa langkah strategis sebagai berikut:

- 1) Analisis Kebutuhan dilakukan untuk memahami kebutuhan peserta didik dalam aspek akademik, tahfizh, dan nilai-nilai kepesantrenan, sambil tetap mempertimbangkan relevansi kurikulum dengan perkembangan pendidikan serta tuntutan kehidupan di masa depan. Proses ini membantu dalam menentukan isi dan struktur kurikulum yang sejalan dengan visi madrasah, kebutuhan peserta didik, dan tuntutan zaman.
- 2) 2. Analisis SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities, threats*) dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon. Analisis ini sangat penting dalam merumuskan strategi yang tepat untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas implementasi kurikulum integratif.
- 3) Analisis *Stakeholder*, dilakukan untuk memahami kepentingan dan harapan berbagai pihak terkait, seperti murid, guru, tenaga kependidikan, orang tua, serta komunitas pesantren dan masyarakat sekitar. Melalui analisis ini, dapat diidentifikasi kebutuhan serta keterlibatan aktif stakeholder dalam mendukung proses perubahan dan pengembangan kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, sehingga sinergi antara madrasah, pesantren, dan lingkungan sosial dapat terwujud secara optimal.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, strategi pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon perlu dirancang dengan mempertimbangkan

kebutuhan peserta didik, kekuatan dan kelemahan kurikulum yang diintegrasikan, kebijakan pendidikan yang berlaku, serta kepentingan dan harapan berbagai pemangku kepentingan.

Strategi yang dapat dikembangkan dalam proses manajemen perubahan ini antara lain:

- 1) Pengembangan Kurikulum Terpadu, yang memadukan materi dari kurikulum madrasah dan pesantren secara harmonis, sehingga peserta didik memperoleh keseimbangan antara ilmu agama, akademik, dan keterampilan hidup.
- 2) Pengembangan Modul Pembelajaran, yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, baik dalam aspek tahfizh, pemahaman keislaman, maupun penguasaan ilmu pengetahuan umum, guna memastikan efektivitas pembelajaran.
- 3) Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Guru, untuk meningkatkan kapasitas tenaga pendidik dalam mengelola kurikulum integratif serta mengadopsi metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik di lingkungan pesantren.
- 4) Penguatan Kemitraan dengan Lingkungan Sekitar, termasuk pesantren, lembaga pendidikan lainnya, serta masyarakat, guna memperkaya pengalaman belajar peserta didik dan memperluas wawasan mereka dalam berbagai bidang.
- 5) Pengembangan Sistem Evaluasi yang Holistik, yang tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga mencakup perkembangan karakter, keterampilan, serta capaian tahfizh peserta didik, agar selaras dengan visi dan misi madrasah.

Berdasarkan hasil analisis data, strategi manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon dapat dirumuskan sebagai berikut:

1) Pengembangan Kurikulum Terpadu

Strategi ini bertujuan untuk mengintegrasikan kurikulum madrasah dengan sistem pembelajaran pesantren agar peserta didik memperoleh keseimbangan antara pendidikan akademik, tahfizh, serta pembentukan karakter islami. Pengembangan kurikulum ini memastikan bahwa peserta didik tidak hanya memiliki pemahaman keagamaan yang mendalam, tetapi juga keterampilan akademik yang dapat mendukung perkembangan intelektual mereka. Harapannya, kurikulum terpadu ini dapat membentuk lulusan yang unggul dalam hafalan Al-Qur'an, pemahaman agama, serta memiliki wawasan yang luas terhadap ilmu pengetahuan umum.

2) Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Guru serta Tenaga Kependidikan

Agar implementasi kurikulum integratif berjalan optimal, diperlukan pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan untuk memahami struktur dan metode pembelajaran yang sesuai dengan pendekatan berbasis pesantren. Pelatihan ini dapat mencakup strategi pengajaran yang efektif, integrasi nilai-nilai pesantren dalam mata pelajaran umum, serta penerapan metode tahfizh yang lebih sistematis. Selain itu, pembentukan tim khusus yang bertugas mengawal perubahan kurikulum juga diperlukan agar proses transisi berjalan lebih terarah dan terstruktur.

3) Pengembangan Sistem Evaluasi yang Holistik

Evaluasi pembelajaran tidak hanya berfokus pada hasil akademik, tetapi juga mencakup aspek tahfizh, pemahaman agama, serta penerapan nilai-nilai karakter islami dalam kehidupan sehari-hari. Evaluasi dapat dilakukan dengan berbagai metode, seperti ujian tertulis, praktik ibadah, musabaqah hifzil Qur'an, serta proyek-proyek berbasis

kegiatan nyata yang mengukur kemampuan *problem-solving* dan keterampilan sosial peserta didik.

4) Penguatan Kemitraan dengan Pihak Eksternal

Untuk memperkaya pengalaman belajar peserta didik serta meningkatkan efektivitas integrasi kurikulum berbasis pesantren, MI Tahfizh Al Furqon dapat menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, seperti lembaga tahfizh profesional, pesantren besar, serta komunitas pendidikan Islam. Kemitraan ini dapat mendukung pengembangan berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang selaras dengan visi madrasah, seperti program tahfizh intensif, kajian keislaman, pelatihan *public speaking* berbasis dakwah, Musabaqah Hifzil Qur'an (MHQ), pelatihan *qira'ah sab'ah*, dan kegiatan Pramuka berbasis nilai-nilai Islam.

Integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon memerlukan strategi yang tepat agar perubahan dapat berjalan efektif dan memenuhi kebutuhan seluruh stakeholder. Pengembangan kurikulum terpadu, kolaborasi antara guru dalam menyelaraskan materi pembelajaran, pelatihan bagi tenaga pendidik, kemitraan dengan pesantren atau lembaga pendidikan Islam lainnya, serta penguatan kegiatan ekstrakurikuler berbasis nilai-nilai keislaman dapat menjadi langkah strategis dalam memastikan keberhasilan integrasi kurikulum. Strategi ini tidak hanya membantu peserta didik dalam memahami ilmu agama dan akademik secara seimbang, tetapi juga membentuk karakter islami yang kuat sesuai dengan visi madrasah.

e. Keputusan Pemilihan

Dalam pemilihan strategi, perlu dilakukan analisis mendalam terhadap situasi dan kondisi pengembangan integrasi kurikulum MI Tahfizh Al Furqon. Berikut ini adalah konsep

pemilihan strategi atau pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak terkait:

Dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, pemilihan strategi harus dilakukan secara terstruktur agar perubahan dapat berjalan efektif dan sesuai dengan visi madrasah.

- 1) Pertimbangan tujuan integrasi kurikulum
- 2) Strategi yang dipilih harus fokus pada pencapaian tujuan utama, yaitu mengembangkan kurikulum yang tidak hanya memperkuat kompetensi akademik, tetapi juga memperdalam pendidikan keislaman yang berbasis tahfizh.
- 3) Identifikasi kebutuhan *stakeholder*

Kebutuhan *stakeholder*, seperti peserta didik, guru, orang tua, dan lingkungan pesantren, harus menjadi pertimbangan utama dalam pengembangan kurikulum. Hal ini mencakup pemenuhan standar pendidikan nasional sekaligus mempertahankan nilai-nilai kepesantrenan dalam sistem pembelajaran.

- 4) Analisis situasi dan kondisi

Evaluasi terhadap kurikulum yang telah berjalan diperlukan untuk memahami kelebihan dan kekurangan sistem yang ada. Dengan demikian, integrasi kurikulum dapat disesuaikan dengan tantangan yang dihadapi serta kondisi madrasah, baik dari segi sumber daya manusia maupun sarana prasarana.

- 5) Evaluasi strategi alternatif

Beberapa strategi perlu dipertimbangkan dan dievaluasi agar pilihan yang diambil benar-benar efektif dalam mendukung keberhasilan integrasi kurikulum. Evaluasi ini

mencakup efektivitas metode pengajaran, kesiapan tenaga pendidik, serta dampak perubahan kurikulum terhadap peserta didik dan madrasah secara keseluruhan.

C. Sinkronisasi Data

Pada tahap ini, diharapkan individu atau kelompok dapat memahami perubahan apa yang akan dilakukan atau terjadi. Tujuan akhirnya adalah agar mereka dapat mengenali kebutuhan perubahan tersebut dan mengidentifikasi tipe perubahan yang akan diterapkan.

Sebelum perencanaan perubahan, MI Tahfizh Al Furqon dapat melakukan identifikasi perubahan. Dalam proses integrasi kurikulum, lembaga yang menaungi data melakukan dua hal berikut:

1. Pengenalan Kebutuhan Perubahan

Identifikasi tujuan dan tantangan pendidikan, tentunya perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum antara MI Tahfizh Al Furqon harus memperhatikan hal tersebut. Pengelola kedua lembaga atau inisiator perubahan dapat mengidentifikasi tujuan dan tantangan pendidikan.

Dalam proses pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, identifikasi tujuan dan tantangan pendidikan menjadi langkah awal yang krusial. Tujuan utama dari perubahan ini adalah meningkatkan kualitas pendidikan dengan mengoptimalkan pendekatan berbasis pesantren yang tidak hanya berfokus pada penguasaan ilmu agama, tetapi juga memperkuat kompetensi akademik dan keterampilan abad ke-21. Tantangan yang dihadapi meliputi keseimbangan antara kurikulum nasional dan kurikulum pesantren, memastikan bahwa integrasi ini tetap relevan dengan kebutuhan peserta didik, serta mengatasi resistensi terhadap perubahan dari berbagai pihak yang

mungkin masih terbiasa dengan sistem pembelajaran sebelumnya.

Peserta didik merupakan inti dari integrasi kurikulum ini, sehingga pendekatan yang digunakan harus mempertimbangkan kebutuhan mereka, baik dari segi gaya belajar, minat, maupun kemampuan dalam memahami materi yang terintegrasi. Kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon perlu dirancang agar tetap mendukung pencapaian akademik peserta didik, sekaligus memperkuat pembentukan karakter islami dan hafalan Al-Qur'an. Oleh karena itu, metode pengajaran yang diterapkan harus bersifat holistik dan fleksibel, seperti penggunaan metode pembelajaran kontekstual, pendekatan berbasis proyek, serta pemanfaatan teknologi yang sesuai dengan prinsip pendidikan berbasis pesantren.

Selain itu, analisis terhadap kurikulum yang telah berjalan di MI Tahfizh Al Furqon menjadi langkah penting dalam menentukan strategi integrasi yang optimal. Mata pelajaran yang berkaitan dengan tahfizh dan keislaman harus tetap dipertahankan sebagai ciri khas, tetapi perlu dikombinasikan dengan mata pelajaran umum yang dapat memperkaya wawasan peserta didik. Salah satu tantangan dalam manajemen perubahan ini adalah memastikan kesiapan tenaga pendidik dalam mengadaptasi metode pembelajaran yang lebih integratif. Oleh karena itu, pelatihan dan penguatan kompetensi guru menjadi bagian penting dari strategi implementasi, agar perubahan yang dilakukan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga membawa peningkatan kualitas secara menyeluruh.

Pelibatan pengelola lembaga, sebagai inisiator perubahan di MI Tahfizh Al Furqon, jelas berasal dari

Yayasan Al Furqon. Seharusnya, pihak Yayasan juga melibatkan kepala lembaga, guru, orang tua, dan murid dalam proses identifikasi perubahan.

Dengan melakukan identifikasi kebutuhan perubahan secara menyeluruh, hal ini akan mempermudah dalam merumuskan strategi yang tepat serta menyusun rencana tindakan yang efektif untuk mengimplementasikan perubahan yang diperlukan dalam integrasi kurikulum.

1) Tipe Perubahan

Tahap identifikasi perubahan dalam manajemen perubahan melibatkan penentuan jenis perubahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pengembangan integrasi kurikulum. Jenis perubahan ini dapat bervariasi tergantung pada situasi dan kondisi masing-masing institusi pendidikan.

Berdasarkan deskripsi sebelumnya, perubahan yang terjadi di MI Tahfizh Al Furqon hanya terjadi pada aspek prosesnya saja. Perubahan proses ini berkaitan dengan pendekatan dalam pengajaran dan pembelajaran, yang mencakup perubahan cara-cara mengajar dan belajar. Sebagai contoh, institusi pendidikan dapat menerapkan pendekatan pembelajaran terpadu, yang menggabungkan beberapa mata pelajaran dalam satu topik pembelajaran yang komprehensif. Hal ini akan memerlukan perubahan dalam metode dan teknik mengajar, seperti penggunaan pembelajaran berbasis proyek atau kolaboratif.

Integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon harus mempertimbangkan metode pembelajaran yang kolaboratif dan aplikatif, dengan tetap menjaga

keseimbangan antara pendidikan agama dan akademik. Identifikasi perubahan yang dibutuhkan harus memperhatikan kesiapan sumber daya, kapasitas tenaga pendidik, serta dukungan dari berbagai pihak agar implementasinya berjalan efektif. Evaluasi dampak perubahan juga penting untuk memastikan bahwa integrasi kurikulum tidak hanya bersifat struktural, tetapi benar-benar meningkatkan kualitas pembelajaran dan karakter peserta didik sesuai dengan nilai-nilai pesantren.



BAB V

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM
PENGEMBANGAN INTEGRASI KURIKULUM BERBASIS
PESANTREN DI MI TAHFIZH AL FURQON**

A. Paparan Data

Pelaksanaan manajemen perubahan dalam integrasi kurikulum MI Tahfizh Al Furqon merupakan tindak lanjut dari proses perencanaan yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam hal ini, tujuan, isi, metode, dan organisasi kurikulum yang telah disusun oleh guru atau ustadz sebelumnya menjadi dasar bagi implementasi perubahan. Penelitian ini lebih memfokuskan pada aspek manajemen perubahan yang terjadi dalam proses tersebut. Berikut adalah paparan data yang diperoleh oleh peneliti:

1. Komunikasi Perubahan

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua elemen kunci dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pendidikan umumnya merujuk pada proses formal yang berlangsung di institusi seperti sekolah, perguruan tinggi, atau universitas, di mana individu memperoleh wawasan serta keterampilan yang dapat bersifat umum maupun spesifik sesuai bidang tertentu. Sementara itu, pelatihan lebih menitikberatkan pada penguasaan keterampilan praktis serta pengetahuan yang mendukung peningkatan kinerja dalam suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Pelatihan dapat diselenggarakan dalam berbagai bentuk, seperti seminar, lokakarya, pelatihan daring, maupun pembelajaran langsung di tempat kerja (*on-the-job training*), yang memberikan pengalaman praktis sesuai kebutuhan tugas yang dijalankan.

Dalam konteks integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon, pendidikan dan pelatihan digunakan untuk mempersiapkan guru dan staf administrasi dalam penerapan kurikulum baru. Pelatihan ini dilakukan melalui diskusi berkelanjutan yang mencakup pembelajaran tentang kurikulum baru, teknik pengajaran yang efektif, penggunaan teknologi

pendidikan, dan evaluasi pembelajaran.

Setelah perencanaan dilakukan pada 11 November 2024, tenaga pendidik yang terlibat langsung dengan kurikulum terintegrasi menerima pengarahan langsung dari kepala madrasah. Endah Windarti menyatakan:

“Tiga bulan setelah perencanaan, tepatnya di hari Rabu, 11 November 2024, kami kumpulkan kembali bapak ibu tenaga pendidik di MI Tahfizh Al Furqon. Dalam forum tersebut seingat saya, kami informasikan bahwa perubahan adalah sebuah proses yang tidak bisa dihindari. Oleh karena itu, sebagai guru, kita harus terbuka dan siap untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Integrasi kurikulum adalah langkah penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan memberikan manfaat jangka panjang bagi murid dan sekolah. Kita harus memahami tujuan dan manfaat dari integrasi kurikulum ini, dan berusaha semaksimal mungkin untuk menerapkannya dalam pembelajaran sehari - hari. Diskusi ini diharap bisa membantu para guru dalam menerapkan kurikulum baru. Jadi, perubahan memang membutuhkan waktu dan kesabaran. Kita harus terus belajar, beradaptasi, dan terbuka untuk umpan balik dan saran dari rekan kerja dan manajemen sekolah. Dengan semangat belajar yang positif, kita dapat menghadapi perubahan ini dengan sukses dan memberikan hasil yang baik bagi murid dan sekolah.”¹

Berdasarkan keterangan dari Citra Wulan Sari, yang merupakan bagian dari tim kurikulum MI Tahfizh Al Furqon, diketahui bahwa tiga bulan setelah perencanaan, tepatnya pada Rabu, 11 November 2024, tenaga pendidik di MI Tahfizh Al Furqon mengadakan rapat untuk membahas integrasi kurikulum. Citra Wulan Sari menyampaikan bahwa perubahan adalah proses yang tak terhindarkan, sehingga sebagai guru, mereka harus siap dan terbuka untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Integrasi kurikulum dipandang sebagai langkah penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan memberikan manfaat jangka panjang bagi peserta didik dan lembaga.

Selain itu, beliau menegaskan bahwa tenaga pendidik perlu memahami tujuan serta manfaat dari integrasi kurikulum yang

¹ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 11 November 2024.

diterapkan dan berupaya mengimplementasikannya dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari. Proses perubahan memerlukan waktu dan kesabaran, sehingga guru dituntut untuk terus mengembangkan diri, menyesuaikan dengan perubahan, serta bersikap terbuka terhadap masukan dari sesama rekan kerja maupun pihak manajemen sekolah.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa sikap positif dalam belajar serta keyakinan guru dalam menghadapi perubahan secara efektif akan memberikan dampak yang konstruktif bagi siswa maupun lembaga pendidikan. Anugrah Permatasari, yang merupakan peserta musyawarah sekaligus guru kelas 3, mengatakan bahwa:

“Sebagai tenaga pendidik, perubahan dalam integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon merupakan hal yang positif dan sangat dibutuhkan. Integrasi kurikulum dapat membantu mengoptimalkan proses pembelajaran dan memperluas wawasan murid. Namun, tentunya saya juga membutuhkan pendampingan dan pelatihan yang memadai untuk dapat mengimplementasikan perubahan ini dengan baik. Saya berharap ada dukungan dan fasilitas yang memadai untuk membuktikan kesuksesan integrasi kurikulum ini dan dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi murid.”²

Dalam wawancara tersebut, Anugrah Permatasari mengungkapkan pandangannya mengenai integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon. Ia menyatakan bahwa perubahan ini adalah hal positif yang diperlukan untuk mengoptimalkan proses pembelajaran dan memperluas wawasan siswa. Namun, ia juga menekankan pentingnya adanya dukungan dan fasilitas yang memadai untuk mendukung implementasi perubahan tersebut. Dari pernyataan ini, dapat disimpulkan bahwa Anugrah memiliki pandangan positif terhadap integrasi kurikulum, tetapi juga menyadari tantangan yang ada serta kebutuhan akan dukungan

² Wawancara, Anugrah Permatasari, Wali Kelas 3, Rabu, 20 November 2024.

dalam proses perubahan. Hal ini menunjukkan sikap terbuka dan kesiapan untuk belajar serta beradaptasi dengan perubahan yang berlangsung.

Peneliti melakukan observasi di kelas, dalam salah satu pembelajaran kelas 5 yang diamati, guru mengawali pelajaran Matematika dengan adab masuk kelas, membaca doa, serta menyisipkan pesan moral yang dikaitkan dengan materi logika berhitung dan ketelitian dalam Islam. Ini merupakan bagian dari uji coba penerapan nilai-nilai pesantren dalam pembelajaran umum.³

Kepala Madrasah MI Tahfizh Al Furqon, Endah Windarti berharap dari perubahan ini:

“Tantangan dalam manajemen perubahan pada pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon bukan sekadar tentang merasakan suasana baru dalam sistem pembelajaran. Lebih dari itu, perubahan ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas lembaga secara sinergis dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan dan pengelolaan yang matang agar perubahan ini berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Integrasi kurikulum tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga mencakup kegiatan praktik seperti ekstrakurikuler, kesenian, muatan lokal, serta pendidikan karakter bagi peserta didik, sehingga terbentuk generasi yang unggul secara intelektual dan spiritual.”⁴

Endah Windarti juga menambahkan bahwa integrasi pembelajaran beserta perangkatnya diharapkan dapat meningkatkan layanan pendidikan baik dari segi praktis maupun teoritis. Dengan demikian, diharapkan akan muncul bibit-bibit siswa berprestasi, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik. Hal ini akan didukung dengan anggaran dan sumber daya manusia yang memadai, serta manajemen perubahan yang efektif dan efisien untuk menciptakan madrasah dan sekolah yang unggul, yang menguatkan nilai-nilai agama dan pelajaran umum, serta memiliki

³ *Observasi*, KBM, Rabu, 4 September 2024.

⁴ *Wawancara*, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

ciri khas yang membedakan.

2. Integrasi Kurikulum

Kurikulum memiliki peran yang sangat vital dalam sistem pendidikan. Sebagai instrumen utama, kurikulum berfungsi untuk mencapai tujuan pendidikan dan menjadi pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran di berbagai tingkat pendidikan. Selain itu, kurikulum memegang banyak peran penting dalam sistem pendidikan, seperti menjadi kerangka kerja yang menetapkan tujuan, harapan, dan sarana yang tidak hanya mendukung pendidikan tetapi juga mereproduksi budaya.

Integrasi kurikulum adalah upaya untuk mengembangkan kurikulum dengan menggabungkan elemen-elemen dari berbagai kurikulum yang ada, sehingga menciptakan suatu kesatuan yang harmonis dalam pembelajaran. Dalam proses ini, nilai-nilai pendidikan diharapkan dapat terintegrasi dalam setiap materi pelajaran yang diajarkan. Pendekatan kurikulum terintegrasi menekankan pentingnya pemahaman bahwa setiap topik harus saling terkait secara menyeluruh, dan materi yang diajarkan harus relevan dengan kondisi dan situasi masyarakat, serta memperhatikan kebutuhan peserta didik sebagai individu yang utuh. Oleh karena itu, materi yang diberikan harus sesuai dengan minat, bakat, dan potensi masing-masing peserta didik. Sub bab ini akan menjelaskan bagaimana MI Tahfizh Al Furqon melaksanakan integrasi kurikulum mereka.

Citra Wulan Sari, pada sub bab sebelumnya, menekankan pentingnya bagi pihak-pihak terkait untuk memahami tujuan dan manfaat dari integrasi kurikulum ini, serta berupaya semaksimal mungkin untuk menerapkannya dalam pembelajaran sehari-hari. Dalam latar belakang penelitian ini, Citra Wulan Sari juga menjelaskan alasan di balik perubahan manajemen, yang mencakup beberapa faktor, seperti penyamaan standar keterampilan

keagamaan di antara para peserta didik, upaya untuk mengantisipasi polarisasi yang mungkin terjadi, serta efisiensi penggunaan sarana dan prasarana yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan keberlanjutan proses pendidikan di MI Tahfizh Al Furqon. Selain itu, Citra Wulan Sari juga menambahkan:

“Tujuan dari integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon adalah untuk mengembangkan kurikulum yang lebih komprehensif dan terpadu, dengan mengintegrasikan elemen-elemen pendidikan pesantren dan madrasah ke dalam satu sistem pembelajaran yang utuh. Dengan cara ini, peserta didik diharapkan tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan umum tetapi juga memiliki pemahaman keislaman yang kuat serta mampu menerapkannya dalam kehidupan nyata. Integrasi kurikulum ini juga bertujuan untuk memperkuat hubungan antara disiplin ilmu agama dan umum, sehingga peserta didik memiliki wawasan yang lebih menyeluruh dan holistik. Penerapannya tetap memperhatikan perkembangan peserta didik, di mana mata pelajaran umum dipadukan dengan muatan agama, pembelajaran agama tetap dilakukan secara terpisah guna mempertahankan efektivitas dan kedalaman materi yang diajarkan.”⁵

Pernyataan Citra Wulan Sari didukung dengan dokumentasi Jadwal Pelajaran revisi terakhir yang peneliti dapatkan dari Citra Wulan Sari berikut:

⁵ Wawancara, Citra Wulan Sari, Waka Kurikulum MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

Jam ke	Waktu	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jam ke	Waktu	Jum'at
1	07.30-08.15	Pengondisian (Baris, berdoa, shalat dhuha, Bina Iman)				1	07.30-08.00	Baris, Sholat Duha
2	08.15-10.00	Halaqah Tahfizh (Murojaah Hafalan Lama ¼ Juz) + Melanjutkan hafalan baru				2	08.00-08.15	Bina Iman
3	10.00-10.15	Istirahat makan snack				3	08.15-09.30	Setoran Tahfizh
4	10.15-11.15	Halaqah Tahsin				4	09.30-09.45	Istirahat
5	11.15-12.00	Tidur Siang				5	09.45-11.00	Outclass
6	12.00-12.45	Sholat, Makan, Istirahat				6	11.00-13.00	Ishoma
7	12.45-14.00	Tematik				7	13.00-14.00	Agama/Tematik
8	14.00-15.00	Agama				8	14.00-15.30	Agama/Tematik
9	15.00-15.10	Persiapan Sholat Ashar						
10	15.10-15.30	Sholat Ashar dan persiapan pulang						

Tabel 5.1 Jadwal Pelajaran MI Tahfizh Al Furqon⁶

Dalam jadwal tersebut, terdapat pembagian jadwal yang setiap hari ada muatan pembelajaran umum dan agama. Tetapi, jadwal tersebut juga membuat salah satu guru bernama Wiwik Nur Cahyanti berpendapat sebaliknya:

“Integrasi kurikulum dalam Madrasah Ibtidaiyah dapat menjadi tantangan tersendiri, terutama jika tidak diimbangi dengan strategi komunikasi yang baik oleh Humas. Siswa mungkin mengalami kesulitan dalam memahami materi yang lebih kompleks dan terpadu, yang dapat berdampak pada motivasi serta rasa percaya diri mereka dalam belajar. Ketidakkonsistenan dalam implementasi, seperti ketika materi tambahan tidak dibakukan dalam sistem penilaian resmi, juga berpotensi menurunkan semangat belajar. Oleh karena itu, peran Humas sangat penting dalam menjembatani komunikasi antara madrasah, guru, siswa, dan orang tua agar integrasi kurikulum dapat berjalan efektif tanpa menghambat perkembangan akademik maupun karakter siswa.”⁷

Peneliti kembali kepada Teguh, koordinator pengembang kurikulum, untuk menanyakan kesediaan beliau terkait tujuan dari integrasi kurikulum yang tengah dilaksanakan:

“Sebagai koordinator pengembang kurikulum, saya setuju dengan konsep integrasi kurikulum. Integrasi kurikulum memungkinkan murid untuk mempelajari

⁶ Dokumentasi, Jadwal Pelajaran MIT Al Furqon, Rabu, 4 September 2024.

⁷ Wawancara, Wiwik Nur Cahyanti, Wali Kelas 1, Rabu, 13 November 2024.

konsep dan keterampilan dalam konteks yang lebih luas dan bermakna, yang dapat meningkatkan pemahaman dan motivasi murid dalam belajar. Selain itu, integrasi kurikulum juga dapat membantu murid mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan dunia nyata, yang memerlukan pemahaman dan keterampilan yang terintegrasi dari berbagai bidang studi.”⁸

Pernyataan ini mendukung pandangan Citra Wulan Sari sebagai inisiator perubahan, namun Teguh, sebagai koordinator pengembang kurikulum, juga menekankan bahwa implementasi integrasi kurikulum bukanlah hal yang mudah. Diperlukan upaya dan kolaborasi yang kuat antara guru, staf kurikulum, serta pemangku kepentingan lainnya untuk merancang dan mengelola integrasi kurikulum dengan efektif. Selain itu, evaluasi yang teliti dan berkelanjutan terhadap efektivitas kurikulum sangat diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan pembelajaran siswa tercapai dengan baik. Teguh menyatakan kesepakatannya dengan konsep integrasi kurikulum dan berkomitmen untuk bekerja sama dengan semua pihak terkait guna merancang dan mengelola integrasi tersebut demi memberikan manfaat maksimal bagi siswa.

Kekhawatiran yang disampaikan oleh salah satu guru mencakup beberapa hal berikut:

- a. Beban belajar berlebihan: Integrasi kurikulum bisa memperkenalkan lebih banyak materi dan topik yang harus dipelajari oleh siswa. Jika tidak dikelola dengan baik, ini bisa menyebabkan beban belajar yang berlebihan, yang berpotensi menimbulkan stres dan kelelahan pada siswa.
- b. Kesulitan dalam menetapkan prioritas: Dengan banyaknya topik dan konsep yang saling terkait dalam integrasi

⁸ Wawancara, Teguh Isma Ramadan, Koordinator Tim Pengembang Kurikulum, Rabu, 6 November 2024.

kurikulum, guru bisa mengalami kesulitan dalam menetapkan prioritas dan memilih materi yang paling penting serta relevan untuk diajarkan kepada siswa.

- c. Kesulitan dalam evaluasi: Integrasi kurikulum dapat menyebabkan guru kesulitan dalam menilai kemajuan siswa secara akurat dan objektif, karena evaluasi harus mempertimbangkan keterampilan dan pengetahuan yang terintegrasi dari berbagai disiplin ilmu.

Pernyataan dari Teguh terbukti beberapa bulan kemudian, ketika peneliti mengumpulkan data terkait cara panitia evaluasi akhir semester ganjil melakukan penilaian.

Menurut penjelasan Teguh, dalam penilaian akhir semester, peserta didik diminta untuk bekerja dalam kelompok yang terdiri dari 4-5 orang. Namun, dalam pelaksanaannya, tidak dijelaskan dengan jelas bagaimana integrasi antara kurikulum pesantren dan madrasah diterapkan dalam pembagian kelompok tersebut, karena pembagian kelompok hanya didasarkan pada kelas tanpa mempertimbangkan aspek spesifik pembelajaran agama dan umum. Idealnya, semua mata pelajaran dapat dibuat lebih kolaboratif agar peserta didik merasakan manfaat dari integrasi kurikulum secara menyeluruh. Namun, dalam praktiknya, masih ada beberapa mata pelajaran yang belum sepenuhnya terintegrasi. Akibatnya, peserta didik yang merasa mata pelajarannya tidak tercakup dalam tugas kelompok langsung meminta arahan tambahan dari guru pengampu agar tetap mendapatkan pemahaman yang optimal.

Enam bulan setelah implementasi, hal tersebut sebenarnya telah diantisipasi oleh manajemen madrasah. Sebagai Kepala MI Tahfizh Al Furqon, dapat dipahami bahwa integrasi kurikulum berbasis pesantren mungkin menimbulkan kekhawatiran atau keraguan bagi beberapa pihak. Namun, penting untuk disadari

bahwa integrasi kurikulum ini memiliki manfaat besar bagi peserta didik, terutama dalam menguatkan keterpaduan antara ilmu agama dan ilmu umum. Selain itu, langkah ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di MI Tahfizh Al Furqon, menciptakan lingkungan belajar yang lebih holistik, serta membangun kesinambungan antara pendidikan formal dan nilai-nilai pesantren. Endah Windarti mengemukakan:

“Saya akan memperhatikan kekhawatiran atau keraguan yang muncul dan membuka dialog dengan staf kurikulum, guru, dan pemangku kepentingan lainnya untuk membahas dan mengevaluasi konsep integrasi kurikulum. Saya akan meminta masukan dan saran dari mereka, dan melakukan penilaian yang cermat untuk membuktikan bahwa integrasi kurikulum dapat diterapkan dengan efektif dan efisien di sekolah kami. Saya akan mengajak staf kurikulum dan guru untuk belajar lebih lanjut tentang konsep integrasi kurikulum dan cara-cara terbaik untuk menerapkannya di sekolah kami. Kami akan bekerja sama untuk merancang dan mengelola integrasi kurikulum yang dapat memenuhi kebutuhan dan harapan murid serta mempertimbangkan kondisi dan keadaan lingkungan sekitar. Dalam hal ini, kami juga akan memperhatikan aturan dan kebijakan yang berlaku dari pihak Kementerian Agama.”⁹

Dari keseluruhan wawancara mengenai integrasi kurikulum, peneliti menyimpulkan bahwa integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon bukan sekedar menggabungkan kelas atau memindahkan mata pelajaran, tetapi lebih dari itu. Integrasi kurikulum berbasis pesantren ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan menyelaraskan nilai-nilai pesantren dalam setiap mata pelajaran, serta menyesuaikan pembelajaran dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik. Selain itu, integrasi ini juga diharapkan dapat memperkuat hubungan antara pendidikan agama dan umum, mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana, serta mencegah terjadinya polarisasi dalam sistem

⁹ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 11 November 2024.

pendidikan. Dengan pendekatan ini, peserta didik diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh, utuh, dan bermakna. Namun, integrasi kurikulum juga menghadirkan beberapa tantangan, seperti risiko kurangnya fleksibilitas dalam pembelajaran dan kemungkinan kurangnya perhatian terhadap perbedaan individu peserta didik. Oleh karena itu, diperlukan manajemen perubahan yang baik untuk memastikan implementasi integrasi kurikulum berjalan secara efektif dan memberikan manfaat maksimal bagi semua pihak yang terlibat.

3. **Pemaduan Konsep Kurikulum Terintegrasi**

Citra menjelaskan bahwa konsep integrasi merupakan upaya untuk menghubungkan ilmu umum dan agama, dengan cara mengintegrasikan ilmu umum di madrasah serta membakukan pelajaran agama di sekolah umum. Kurikulum terintegrasi adalah hasil kolaborasi antara beberapa kurikulum yang diterapkan dalam satu jenjang pendidikan, mencakup kurikulum Kemenag, kurikulum Yayasan, dan kurikulum yang berorientasi pada kebutuhan murid.

Peneliti kemudian mewawancarai Teguh, selaku koordinator pengembangan kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon, mengenai implementasi kurikulum terintegrasi. Dalam wawancara tersebut, Teguh menyampaikan pandangannya bahwa:

“Kita samakan persepsi terlebih dahulu, pemaduan konsep kurikulum terintegrasi yang dimaksud dalam konteks ini adalah pendekatan pembelajaran yang menekankan pada penyatuan antara kurikulum pesantren dan kurikulum madrasah dalam satu sistem yang selaras. Dengan demikian, peserta didik di MI Tahfizh Al Furqon dapat mempelajari materi dari perspektif yang lebih holistik, memahami keterkaitan antara ilmu agama dan ilmu umum, serta mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kedua bidang tersebut saling melengkapi. Oleh karena itu, mata pelajaran umum di madrasah akan tetap dipelajari

dengan pendekatan yang tidak terlepas dari nilai-nilai kepesantrenan, sehingga peserta didik mendapatkan pendidikan yang lebih utuh dan seimbang.”¹⁰

Teguh menjelaskan bahwa dalam implementasi integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon, penyatuan kelas tidak hanya sekadar menggabungkan peserta didik dalam satu ruang belajar, tetapi juga mempertimbangkan keseimbangan antara pendidikan agama dan umum. Pendekatan ini dilakukan untuk menyamakan standar materi pelajaran agama dan umum, mencegah polarisasi dalam sistem pendidikan, serta mengoptimalkan efisiensi sarana dan prasarana yang tersedia.

Citra Wulan Sari juga memperkuat hal tersebut dengan menyampaikan bahwa:

“Kami terus menyempurnakan kurikulum berbasis pesantren dengan menyesuaikan kebutuhan siswa dan perkembangan zaman. Kami berencana meningkatkan kualitas pengajaran melalui pelatihan berkelanjutan, memperkuat sinergi antara pelajaran umum dan agama, serta mengembangkan program pembelajaran berbasis teknologi. Selain itu, kami akan melakukan evaluasi berkala, memperbaiki metode pembelajaran, dan membangun kemitraan dengan lembaga lain untuk mendukung pengembangan kurikulum yang lebih efektif dan berkelanjutan.”¹¹

Peneliti saat melaksanakan observasi pada bulan November 2024, madrasah mengadakan pelatihan internal (*in-house training*) dengan mengundang trainer wafa Indonesia dari lulusan pesantren untuk memberikan wawasan terkait metode pembelajaran khas pesantren seperti halaqah, dan sorogan. Pelatihan ini diikuti oleh seluruh guru, baik dari bidang umum maupun tahfizh.¹²

Endah Windarti menambahkan bahwa konsep integrasi kurikulum ini mencakup beberapa aspek utama:

¹⁰ Wawancara, Teguh Isma Ramadan, Koordinator Tim Pengembang Kurikulum, Rabu, 6 November 2024.

¹¹ Wawancara, Citra Wulan Sari, Waka Kurikulum, Rabu, 6 November 2024.

¹² Observasi, Pelatihan Guru, Rabu, 20 November 2024.

- a. Memadukan mata pelajaran yang memiliki keterkaitan erat, baik dari segi konsep maupun aplikasinya dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Program pembelajaran di MI Tahfizh Al Furqon tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga menanamkan keterampilan sosial dan emosional berbasis nilai-nilai Islam. Peserta didik dibekali dengan kemampuan kerja sama, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan yang bijaksana, sehingga mereka tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki karakter yang kuat. Dengan integrasi nilai-nilai Islam dalam setiap aspek pembelajaran, siswa diharapkan tumbuh menjadi individu yang bertanggung jawab, berakhlak mulia, dan siap menghadapi tantangan di masa depan.
- c. Meningkatkan kolaborasi antara guru-guru yang mengajar mata pelajaran umum dan diniyah agar dapat merancang serta mengimplementasikan kurikulum terintegrasi secara efektif.
- d. Menciptakan kesempatan bagi peserta didik untuk berkolaborasi dalam berbagai kegiatan, baik di dalam kelas maupun dalam kegiatan ekstrakurikuler, sehingga mereka dapat memahami konsep dan keterampilan dalam konteks yang lebih luas dan relevan dengan kehidupan mereka sebagai santri di madrasah berbasis pesantren.

Sehingga, hasil akhir yang diharapkan dari integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon adalah semakin harmonisnya hubungan antara pendidikan umum dan pendidikan pesantren, tanpa adanya kesenjangan yang mencolok di antara keduanya. Salah satu tantangan dalam implementasi integrasi kurikulum adalah potensi polarisasi dalam metode belajar

dan fokus pembelajaran.

Dalam wawancara, narasumber menjelaskan bahwa perbedaan pendekatan pendidikan bisa menimbulkan perbedaan cara belajar, prioritas akademik, serta interaksi sosial peserta didik. Oleh karena itu, manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga untuk membangun keseimbangan antara aspek akademik, emosional, dan sosial peserta didik. Inisiator perubahan menyadari bahwa integrasi kurikulum tidak hanya berdampak pada sistem pembelajaran, tetapi juga pada interaksi dan dinamika sosial peserta didik, sehingga strategi yang diterapkan harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan sinergis. Terkait dengan pelaksanaan nyata integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, Zusrika, yang juga merupakan guru sekaligus pengelola program integrasi, menjelaskan:

"Di madrasah kami, penerapan kurikulum integrasi dilakukan dengan menghubungkan berbagai mata pelajaran dalam satu kesatuan pembelajaran yang lebih holistik. Misalnya, dalam pembelajaran Bahasa Indonesia, kami tidak hanya fokus pada aspek membaca dan menulis, tetapi juga mengaitkannya dengan mata pelajaran lain seperti Sejarah Islam, Fikih, dan Akidah Akhlak. Contohnya, ketika membahas teks narasi, kami mengintegrasikan kisah-kisah inspiratif dari para ulama atau tokoh Islam, sehingga murid tidak hanya memahami struktur teks, tetapi juga mendapatkan nilai-nilai karakter dan wawasan keislaman. Selain itu, metode pembelajaran yang digunakan juga lebih variatif, seperti diskusi kelompok, presentasi, hingga proyek berbasis masalah yang mengajak murid untuk berpikir kritis dan kreatif. Dengan pendekatan ini, kami berharap murid tidak hanya memahami konsep secara akademik, tetapi juga dapat mengaplikasikan nilai-nilai pesantren dalam kehidupan sehari-hari. Penerapan kurikulum integrasi ini juga bertujuan untuk membangun kolaborasi yang lebih baik antara mata pelajaran umum dan keagamaan, sehingga pendidikan di MI Tahfizh Al Furqon dapat memberikan manfaat yang lebih luas bagi

perkembangan murid, baik secara intelektual maupun spiritual.”¹³

MI Tahfizh Al Furqon menerapkan integrasi kurikulum berbasis pesantren dengan menghubungkan mata pelajaran umum dan agama melalui pendekatan tematik berbasis nilai-nilai Islam. Integrasi ini menciptakan pembelajaran holistik dengan mengaitkan konsep akademik ke dalam ajaran Islam, seperti Matematika dalam konteks zakat dan waris serta sains melalui perspektif ayat-ayat Al-Quran. Metode pembelajaran yang digunakan meliputi diskusi, presentasi, dan proyek berbasis praktik keislaman untuk meningkatkan pemahaman serta aplikasi ilmu dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, siswa tidak hanya memperoleh wawasan akademik tetapi juga membangun karakter Islami yang kuat dan keterampilan berpikir kritis.

Manajemen perubahan berperan penting dalam keberhasilan implementasi integrasi kurikulum ini melalui pelatihan guru, sosialisasi kepada stakeholder, serta evaluasi berkelanjutan. Strategi ini memastikan efektivitas pembelajaran, meningkatkan kompetensi tenaga pendidik, dan memperkuat sinergi antara madrasah, orang tua, serta komunitas. Dengan pendekatan ini, MI Tahfizh Al Furqon berupaya mencetak generasi yang memiliki pemahaman keislaman yang kuat serta keterampilan yang relevan dengan tantangan zaman. Berikut pemaparan dari Prihatin dari integrasi kurikulum yang berhasil didokumentasikan:

"Dengan memadukan konsep dari berbagai mata pelajaran dalam integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, murid dapat memahami keterkaitan antar konsep serta mengaplikasikan pemahaman mereka dalam kehidupan sehari-hari maupun masa depan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat keterampilan berpikir kritis, kreatif, dan kolaboratif, tetapi juga membentuk karakter berbasis nilai-nilai keislaman yang menjadi pondasi pendidikan pesantren. Selain itu, melalui

¹³ Wawancara, Zusrika, Wali Kelas 5, Rabu, 13 November 2024.

kolaborasi lintas mata pelajaran berbasis pesantren, integrasi kurikulum ini dapat memperluas wawasan murid terhadap keberagaman budaya dan nilai-nilai Islam yang lebih luas."¹⁴

Kemudian peneliti melanjutkan wawancara kepada Teguh terkait komunikasi perubahan yang diterapkan:

“Menurut saya, komunikasi perubahan merupakan aspek penting dalam keberhasilan transformasi suatu organisasi, termasuk di lingkungan pendidikan seperti MI Tahfizh Al Furqon. Proses ini mencakup penyampaian informasi secara terbuka, kepemimpinan yang inspiratif, pemilihan media komunikasi yang tepat, serta pendekatan yang berfokus pada kebutuhan manusia. Di MI Tahfizh Al Furqon, strategi komunikasi perubahan telah diterapkan secara sistematis, mulai dari pelibatan kepala madrasah dan guru dalam merumuskan visi, hingga pemanfaatan media sosial dan forum diskusi untuk menyampaikan informasi secara transparan. Upaya ini tidak hanya membantu menekan resistensi terhadap perubahan, tetapi juga membangun keterlibatan dan komitmen seluruh elemen madrasah terhadap arah perubahan yang diusung.”¹⁵

Pemaparan Teguh menegaskan bahwa keberhasilan perubahan di MI Tahfizh Al Furqon sangat bergantung pada efektivitas komunikasi yang dijalankan secara terbuka, terarah, dan partisipatif. Pelibatan seluruh unsur madrasah serta pemanfaatan media komunikasi yang tepat menjadi kunci dalam menciptakan keterlibatan, mengurangi resistensi, dan menguatkan komitmen bersama terhadap arah perubahan yang telah dirancang.

Kemudian Citra Wulan Sari juga menekankan terkait pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren yang diterapkan:

“Dalam konteks pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren, MI Tahfizh Al Furqon berhasil mengelola perubahan dengan menyatukan nilai-nilai Islam dalam pelajaran umum melalui pendekatan tematik dan pembelajaran berbasis proyek. Pendekatan ini bertujuan menumbuhkan pemahaman holistik peserta didik terhadap hubungan antara ilmu dunia dan ukhrawi. Strategi seperti pelatihan guru, sosialisasi kepada

¹⁴ Wawancara, Prihatin, Guru MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

¹⁵ Wawancara, Teguh, Koordinator Pengembang Kurikulum, Rabu, 6 November 2024.

stakeholder, dan evaluasi berkelanjutan menjadi kunci untuk memastikan integrasi kurikulum berjalan efektif. Meskipun menghadapi tantangan seperti koordinasi antar guru dan penyusunan tema yang fertile, MI Tahfizh Al Furqon telah menunjukkan bahwa dengan manajemen perubahan yang tepat, pengembangan kurikulum berbasis nilai pesantren dapat menciptakan pembelajaran yang lebih bermakna, kontekstual, dan membentuk karakter Islami yang kuat pada peserta didik.”¹⁶

Berdasarkan pemaparan waka kurikulum oleh Citra Wulan Sari, bahwa keberhasilan MI Tahfizh Al Furqon dalam mengintegrasikan kurikulum berbasis pesantren terletak pada manajemen perubahan yang terstruktur, kolaboratif, dan berkesinambungan. Dengan menyatukan nilai-nilai Islam ke dalam pembelajaran umum secara tematik dan kontekstual, madrasah ini mampu menciptakan proses belajar yang tidak hanya bermakna secara akademik, tetapi juga memperkuat karakter keislaman peserta didik.

B. Analisis Data

Komunikasi perubahan adalah proses krusial dalam penerapan perubahan dalam suatu organisasi. Proses ini mencakup berbagai aktivitas komunikasi yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, memberikan motivasi, serta melibatkan seluruh anggota organisasi dalam perubahan yang akan berlangsung. Keberhasilan komunikasi perubahan dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang terbuka dan transparan, pendekatan yang berorientasi pada manusia, serta pemanfaatan media yang sesuai.

Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam keberhasilan komunikasi perubahan. Seorang pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi serta strategi perubahan secara jelas dan persuasif, sekaligus memberikan motivasi serta inspirasi kepada karyawan, cenderung lebih berhasil dalam mencapai tujuan perubahan.

¹⁶ Wawancara, Citra, Waka Kurikulum, Rabu, 6 November 2024.

Komunikasi yang jujur dan transparan memiliki peran penting dalam mendorong keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Ketika karyawan merasa dilibatkan, mereka lebih mudah menerima perubahan dan bersedia berkolaborasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dua arah yang terbuka dapat meningkatkan dukungan terhadap perubahan serta mengurangi ketidakpastian yang mungkin timbul.

Dalam konteks perubahan organisasi, komunikasi yang efektif dapat diwujudkan dengan menyampaikan informasi secara jelas, mengomunikasikan visi serta tujuan perubahan secara transparan, dan melibatkan karyawan dalam setiap tahapannya. Komunikasi terbuka sangat penting dalam proses sosialisasi perubahan karena mampu menekan resistensi sekaligus meningkatkan pemahaman akan urgensi perubahan tersebut.

Selain itu, pemilihan media yang tepat memainkan peran penting dalam komunikasi perubahan. Media yang sesuai dapat memperkuat pesan perubahan serta memastikan bahwa informasi tersebut dapat diakses dengan mudah oleh seluruh anggota organisasi. Selain aspek media, pendekatan yang berfokus pada manusia juga berkontribusi signifikan dalam komunikasi perubahan, karena dapat membantu meningkatkan pemahaman, keterlibatan, dan dukungan dari individu yang terlibat dalam proses perubahan. Menurut Robbins, memperhatikan kebutuhan dan perspektif karyawan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan memahami kekhawatiran, harapan, dan aspirasi karyawan, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses perubahan. Pendekatan ini juga membantu mengurangi resistensi serta memastikan bahwa perubahan yang diterapkan dapat berjalan dengan lebih efektif dan

berkelanjutan.¹⁷

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, terdapat beberapa faktor utama dalam komunikasi perubahan yang berperan dalam keberhasilan implementasi perubahan di organisasi, yaitu kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang terbuka dan transparan, pendekatan yang berfokus pada manusia, serta penggunaan media yang tepat. Dalam konteks MI Tahfizh Al Furqon, perubahan yang terjadi berkaitan dengan pengembangan kurikulum dan peningkatan kualitas pembelajaran. Dari berbagai informasi yang diperoleh, tampak bahwa MI Tahfizh Al Furqon telah menerapkan strategi komunikasi perubahan yang selaras dengan faktor-faktor tersebut, sehingga mendukung proses adaptasi dan keberhasilan perubahan di lembaga.

MI Tahfizh Al Furqon telah menerapkan beberapa langkah strategis dalam komunikasi perubahan. Pertama, dalam aspek kepemimpinan, kepala madrasah dan para guru dilibatkan secara aktif dalam merumuskan serta menyampaikan visi dan strategi perubahan. Kepala madrasah berperan sebagai figur inspiratif yang membangun hubungan emosional dengan tenaga pendidik, sementara Yayasan Al Furqon Ponorogo turut mendukung dengan memberikan pelatihan kepemimpinan bagi kepala madrasah dan guru guna meningkatkan keterampilan mereka dalam mengelola perubahan.

Kedua, dalam aspek komunikasi yang terbuka dan transparan, MI Tahfizh Al Furqon telah melakukan berbagai inisiatif, seperti menyampaikan informasi secara berkala kepada guru dan murid mengenai perkembangan perubahan, menyediakan forum diskusi terbuka untuk menampung masukan dari seluruh pihak, serta menerbitkan publikasi atau laporan terkait progres

¹⁷ Steppen P. Robbins, dalam Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2017), 3.

perubahan. Upaya ini tidak hanya membantu mengurangi ketidakpastian, tetapi juga meningkatkan partisipasi dan dukungan dari seluruh elemen madrasah.

Ketiga, dalam pendekatan yang berfokus pada manusia, MI Tahfizh Al Furqon berupaya memahami serta memenuhi kebutuhan dan perspektif guru serta murid. Beberapa langkah yang telah dilakukan meliputi penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan bagi guru dan murid, mendorong partisipasi aktif murid dalam proses pembelajaran, serta mengadakan berbagai kegiatan yang dapat menumbuhkan semangat belajar. Keempat, dalam pemanfaatan media, MI Tahfizh Al Furqon telah menggunakan berbagai platform, seperti website dan media sosial, untuk mengomunikasikan perubahan yang terjadi. Hal ini memastikan bahwa seluruh pihak yang terlibat dapat mengakses informasi mengenai perubahan dengan mudah dan efektif.

Secara keseluruhan, MI Tahfizh Al Furqon telah menerapkan berbagai langkah yang selaras dengan faktor-faktor kunci dalam komunikasi perubahan. Namun, mengingat setiap organisasi memiliki konteks yang unik, diperlukan evaluasi yang sistematis dan berkelanjutan untuk memastikan efektivitas komunikasi perubahan serta mencapai hasil yang optimal.

Data berikutnya adalah tentang integrasi kurikulum. Penelitian manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon berfokus pada strategi mengelola perubahan untuk menyelaraskan kurikulum madrasah dengan nilai-nilai pesantren. Integrasi ini mencakup pendekatan tematik yang menghubungkan pelajaran umum dengan konsep keislaman, pembelajaran berbasis proyek yang mengaitkan ilmu duniawi dan ukhrawi, serta penguatan karakter islami dalam seluruh aktivitas pendidikan. Manajemen perubahan dilakukan melalui pelatihan guru, sosialisasi kepada stakeholder, serta

evaluasi berkelanjutan guna memastikan efektivitas penerapan. Dengan pendekatan ini, diharapkan siswa tidak hanya memperoleh pemahaman akademik yang kuat, tetapi juga memiliki karakter dan spiritualitas yang kokoh sesuai nilai-nilai pesantren.

Dalam konteks manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, upaya integrasi kurikulum dilakukan dengan menghubungkan mata pelajaran umum dan agama melalui pendekatan tematik dan berbasis nilai-nilai Islam. MI Tahfizh Al Furqon mengintegrasikan kurikulum dengan mengaitkan materi akademik dengan aspek keislaman, seperti mengajarkan konsep Matematika dalam konteks zakat dan waris atau memahami sains melalui perspektif ayat-ayat Al-Quran. Metode pembelajaran yang diterapkan meliputi diskusi, presentasi, serta proyek berbasis praktik keislaman untuk meningkatkan pemahaman dan aplikasi ilmu dalam kehidupan sehari-hari. Keuntungan dari integrasi ini adalah murid dapat mengembangkan keterampilan berpikir holistik, memahami keterkaitan antara ilmu dunia dan ukhrawi, serta meningkatkan motivasi belajar dengan menjadikan materi lebih relevan dan bermakna sesuai dengan nilai-nilai pesantren. Manajemen perubahan berperan dalam memastikan implementasi kurikulum ini berjalan efektif melalui pelatihan guru, sosialisasi kepada stakeholder, dan evaluasi berkelanjutan untuk menyempurnakan strategi pembelajaran. Dalam manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, terdapat berbagai keuntungan dari pendekatan integrasi kurikulum. Pertama, murid dapat mengembangkan keterampilan berpikir holistik dengan memahami hubungan antara ilmu pengetahuan umum dan nilai-nilai keislaman, yang berguna dalam menghadapi tantangan kehidupan. Kedua, pendekatan ini memperdalam pemahaman mereka tentang

keterkaitan ilmu dunia dan ukhrawi serta aplikasinya dalam kehidupan nyata. Ketiga, integrasi kurikulum meningkatkan motivasi belajar karena materi menjadi lebih relevan, bermakna, dan kontekstual dengan kehidupan mereka sebagai santri. Namun, terdapat beberapa tantangan dalam implementasinya. Pertama, dibutuhkan kolaborasi erat antar guru untuk menyusun dan menjalankan kurikulum yang terintegrasi antara mata pelajaran umum dan pendidikan pesantren. Kedua, murid dapat memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang keterkaitan antara berbagai materi yang dipelajari dan aplikasinya dalam kehidupan nyata. Ketiga, tantangan dalam menyatukan perspektif berbagai pemangku kepentingan, seperti guru, orang tua, dan pihak madrasah, mengharuskan adanya strategi manajemen perubahan yang efektif agar implementasi berjalan optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian mengenai integrasi kurikulum, terdapat beberapa pendekatan yang dapat dijadikan landasan dalam implementasinya. Salah satu teori yang relevan adalah teori pembelajaran konstruktivis, yang menekankan keterkaitan antara pengalaman murid dengan pembelajaran yang diterima, sehingga mereka dapat membangun pemahaman yang lebih mendalam terhadap materi. Selain itu, pendekatan pembelajaran berbasis proyek juga dapat diterapkan, yang berfokus pada pembelajaran aktif dan kolaboratif, di mana murid terlibat dalam proses pemecahan masalah serta pengalaman praktis untuk memperkuat pemahaman mereka.

Model yang dapat mewakili pendekatan tersebut adalah model Webbed, yaitu kurikulum tematik yang mengintegrasikan materi dari berbagai bidang studi. Model ini diawali dengan penentuan tema utama, yang kemudian dikembangkan menjadi subtema dengan mempertimbangkan keterkaitannya dengan disiplin ilmu lain. Tema yang dipilih sebaiknya merupakan tema

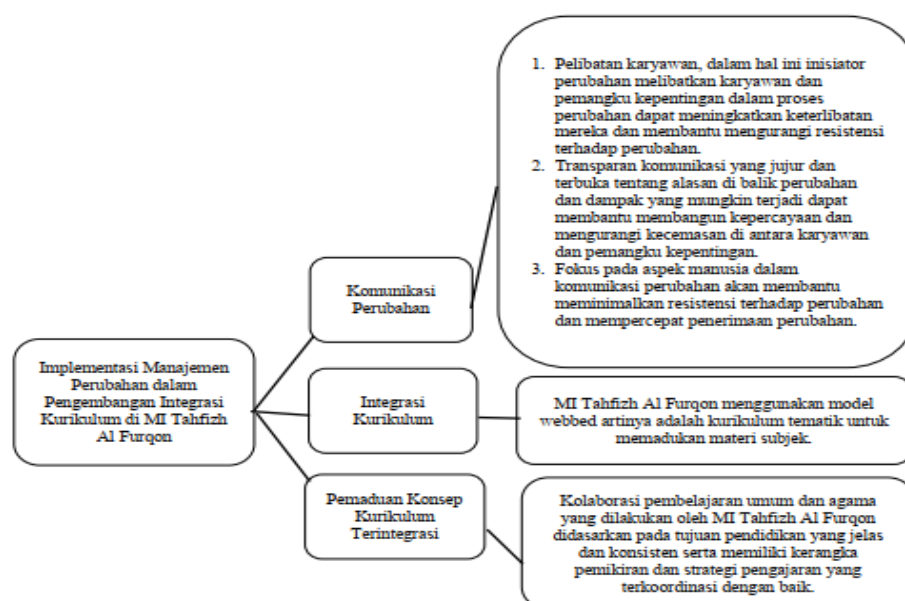
fertile, yaitu tema yang memiliki banyak keterkaitan dengan konsep lain, seperti pola atau siklus. Tema yang familiar bagi murid dapat meningkatkan motivasi belajar serta memberikan pengalaman berpikir dan bekerja secara *interdisipliner*. Namun, tantangan utama dalam penerapan model ini adalah menentukan tema yang benar-benar *fertile* agar integrasi kurikulum dapat berjalan efektif.¹⁸

Kunci utama dalam pembelajaran terintegrasi yang mencakup berbagai bidang kajian adalah menciptakan lingkungan belajar yang memungkinkan peserta didik mengalami pembelajaran yang menghubungkan konsep dari berbagai disiplin ilmu. Pembelajaran terintegrasi dimulai dengan penentuan tema, yang memiliki beberapa manfaat bagi peserta didik. *Pertama*, bekerja dalam kelompok mendorong tanggung jawab, kedisiplinan, dan kemandirian. *Kedua*, keberhasilan dalam menerapkan pembelajaran meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi. *Ketiga*, peserta didik lebih mudah memahami dan mengingat materi karena melibatkan berbagai keterampilan, seperti mendengar, berbicara, membaca, menulis, dan menyelidiki masalah. *Keempat*, pembelajaran ini juga memperkuat kemampuan berbahasa. *Kelima*, pembelajaran menjadi lebih efektif ketika peserta didik aktif melalui tugas proyek, kolaborasi, serta interaksi dengan teman, guru, dan dunia nyata.

Teguh menekankan bahwa pemaduan konsep kurikulum integrasi yang baik harus berlandaskan pada tujuan pendidikan yang jelas dan konsisten, dengan kerangka pemikiran serta strategi pengajaran yang terkoordinasi dengan baik. Selain itu, pemaduan konsep perlu mempertimbangkan konteks dan karakteristik peserta didik. MI Tahfizh Al Furqon telah memperhitungkan aspek-aspek

¹⁸ Robert Fogarty, "Ten Ways to Integrate Curriculum," *Education Leadership* (Palestine: Skylight Publishing, Inc. 1991), 55. Yang telah diprint ulang oleh R.C Morris tahun 2003.

ini dalam proses integrasi kurikulumnya. Oleh karena itu, menurut peneliti, pengembangan kurikulum integrasi yang diterapkan sudah sejalan dengan prinsip-prinsip yang relevan. Namun, tetap diperlukan evaluasi dan penyesuaian secara berkala agar implementasi kurikulum integrasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien.



Gambar 5.2 Peta Konsep Implementasi Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren di MI Tahfizh Al Furqon

C. Sinkronisasi

Berdasarkan pemaparan data dan analisis yang telah dibahas dalam subbab sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa dalam implementasi manajemen perubahan terkait pengembangan integrasi kurikulum, MI Tahfizh Al Furqon menjalankan tiga langkah utama yang realistis. Langkah pertama adalah komunikasi perubahan, yang bertujuan untuk membangun pemahaman dan dukungan dari seluruh pihak yang terlibat. Langkah kedua adalah integrasi kurikulum, yang mengharmoniskan pembelajaran agama dan umum dalam satu sistem pendidikan yang terpadu. Langkah

terakhir adalah pemaduan konsep kurikulum terintegrasi, yang memastikan bahwa kurikulum yang diterapkan memiliki struktur yang sistematis dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik serta visi pendidikan madrasah.

Tiga faktor utama dalam komunikasi perubahan berperan penting dalam menentukan keberhasilan penerapan suatu perubahan.¹⁹ Faktor *pertama* adalah keterlibatan karyawan, di mana inisiator perubahan melibatkan mereka serta pemangku kepentingan dalam proses perubahan untuk meningkatkan partisipasi dan mengurangi resistensi. Selain keterlibatan, transparansi juga menjadi hal yang krusial. *Kedua*, komunikasi yang jujur dan terbuka mengenai alasan perubahan serta dampaknya dapat membangun kepercayaan dan mengurangi kecemasan. Faktor *ketiga* adalah penekanan pada aspek manusia, yaitu dengan memperhatikan bagaimana pesan perubahan disampaikan dan bagaimana karyawan meresponsnya. Pendekatan yang berfokus pada manusia ini dapat membantu mengurangi penolakan terhadap perubahan serta mempercepat proses penerimaan.

Peneliti memilih model *Webbed* sebagai pendekatan kurikulum integrasi di MI Tahfizh Al Furqon, yaitu model kurikulum tematik yang menghubungkan berbagai materi dari beberapa mata pelajaran. Pendekatan ini memungkinkan peserta didik memahami konsep secara lebih holistik dengan mengaitkan berbagai bidang studi dalam satu tema yang relevan dan bermakna.²⁰ Model ini dimulai dengan penentuan tema utama yang kemudian dikembangkan menjadi subtema dengan

¹⁹ Rune Todnem By, "Organizational Change Management: A Critical Review", *Journal of Change Management* 5(4/December 2005):369-380.

²⁰ Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam Dari Normatif-Filosofis ke Praktis*, 89.

mempertimbangkan keterkaitannya dengan berbagai bidang studi. Tema yang dipilih harus bersifat "*fertile*," yaitu memiliki keterhubungan yang luas dengan konsep lain, biasanya dalam bentuk pola atau siklus. Tema yang familiar dapat meningkatkan motivasi belajar murid serta memberikan pengalaman berpikir dan bekerja secara *interdisipliner*. Langkah akhir dalam model ini adalah pepaduan konsep kurikulum terintegrasi, di mana pembelajaran umum dan agama diselaraskan berdasarkan tujuan pendidikan yang jelas, konsisten, serta didukung oleh kerangka pemikiran dan strategi pengajaran yang terkoordinasi dengan baik.



BAB VI
EVALUASI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENGEMBANGAN
INTEGRASI KURIKULUM BERBASIS PESANTREN
DI MI TAHFIZH AL FURQON

A. Paparan Data

Evaluasi manajemen perubahan merupakan proses penilaian terhadap efektivitas perubahan yang telah diterapkan dalam suatu organisasi. Tujuan dari evaluasi ini adalah memastikan bahwa perubahan yang dilakukan memberikan manfaat serta mencapai hasil yang diharapkan. Proses evaluasi biasanya mencakup pengukuran kinerja dan dampak dari perubahan yang telah diterapkan. Selain itu, evaluasi bertujuan untuk menilai keberhasilan perubahan, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan, serta membantu organisasi dalam merumuskan strategi dan langkah perbaikan guna meningkatkan kinerja dan hasil perubahan yang telah dilakukan.

1. Monitoring Pelaksanaan Manajemen Perubahan

Dalam dunia pendidikan, integrasi kurikulum merupakan upaya pembaruan yang menggabungkan mata pelajaran agama dan umum menjadi satu kesatuan ilmu yang harmonis. Pembaruan ini dilakukan dengan menyatukan berbagai disiplin ilmu sehingga terbentuk kepaduan yang mencerminkan nilai-nilai keagamaan sekaligus bersifat umum. Integrasi ini bertujuan untuk menyelaraskan agama sebagai sumber kebenaran dengan ilmu umum sebagai bagian dari pemahaman rasional. Setelah lebih dari satu semester berlalu, peneliti kembali ke MI Tahfizh Al Furqon untuk meninjau kelanjutan manajemen perubahan yang telah diterapkan.

Untuk proses monitoring manajemen perubahan dalam integrasi kurikulum, peneliti menuju sumber utama dari perubahan yang terjadi yakni Endah Windarti:

“Bukan monitoring mbak, tapi namanya adalah deteksi problem atau permasalahan. Saya tanya kepada para pengajar, murid, dan staf sekolah untuk mengetahui pandangan mereka tentang implementasi kurikulum integrasi dan perubahan yang terjadi. Saya catat tuh tanggapan mereka untuk dijadikan acuan dalam analisis. Mengumpulkan data dan informasi dari hasil belajar murid, baik dalam bentuk ujian, tugas, maupun karya. Data ini akan saya analisis untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kurikulum integrasi berdampak pada hasil belajar murid.”¹

Endah Windarti menyatakan bahwa dalam evaluasi integrasi kurikulum, ia berfokus pada pengamatan proses yang berlangsung. Prioritas utamanya adalah hasil belajar murid, karena jika terjadi peningkatan dalam aspek tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa integrasi kurikulum telah berjalan sesuai dengan standar yang diharapkan. Selanjutnya, ia menjelaskan lebih lanjut mengenai pendekatan yang digunakan dalam menilai efektivitas integrasi tersebut.

“Secara administrative, kami melakukan tiga langkah. Yang pertama perencanaan, yakni saya kepala lembaga dan kurikulumnya sepakat bertemu untuk membicarakan tentang kriteria yang dipakai guna mengukur keberhasilan integrasi kurikulum ini. Kemudian turun ke lapangan, seperti yang telah saya sebutkan sebelumnya, melihat dan menanyai guru serta murid. Terakhir, kita bertemu kembali untuk membicarakan hasilnya. Sebisa mungkin kita segera atasi kendala-kendala yang ada di lapangan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan integrasi kurikulum. Dua minggu sekali, setiap hari Sabtu tim pengembang kurikulum kita kumpulkan, agar nanti bisa dilaporkan di rapat pimpinan Yayasan di Rabu, kemudian ditunjukkan ke teman-teman guru di rapat mingguan Hari Sabtu”²

Berdasarkan pernyataan tersebut, Endah Windarti, selaku kepala MI Tahfizh Al Furqon, menerapkan tiga tahapan dalam mengevaluasi manajemen perubahan. Tahap pertama adalah perencanaan, yang dilakukan melalui diskusi dengan kepala lembaga serta tim kurikulum.

¹ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 21 November 2024.

² Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 21 November 2024.

Tahap kedua melibatkan observasi langsung dan interaksi dengan murid serta guru untuk memahami pelaksanaan perubahan serta kendala yang dihadapi. Tahap terakhir adalah analisis terhadap temuan dari tahap sebelumnya, dengan tujuan menemukan solusi atas permasalahan yang ada.

Dalam proses evaluasi tim pengembang kurikulum nampak mengkaji dokumen kurikulum, peneliti mengamati adanya sesi diskusi terbatas di ruang guru di mana guru tahfizh dan guru kelas berdiskusi tentang integrasi nilai adab ke dalam pelajaran PJOK dan Matematika.³

Ketika ditanya mengenai kriteria atau indikator keberhasilan, Citra Wulan Sari menjelaskan bahwa:

“Ini secara umum aja ya mbak, untuk indikator keberhasilan manajemen perubahan ini yang pertama tentu saja peningkatan keberhasilan murid. Nanti bisa dilihat adab, nilai ujian dan prestasinya meningkat atau tidak. Selanjutnya partisipasi guru, kalau terjadi peningkatan partisipasi guru, maka itu menunjukkan dukungan dari guru terhadap program integrasi kurikulum. Kemudian peningkatan sumber daya, kita lihat aja bertambah atau tidak itu buku teks, media pembelajaran dan sebagainya. Terakhir kepuasan murid, orang tua, dan lembaga, mereka puas maka program kita anggap berhasil.”⁴

Berdasarkan hasil evaluasi, terdapat beberapa kriteria umum yang menunjukkan keberhasilan manajemen perubahan dalam integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon, yaitu:

- a. Peningkatan kualitas pembelajaran: evaluasi pembelajaran dilakukan secara rutin, guru memberikan umpan balik yang bersifat membangun, perencanaan pembelajaran disusun berdasarkan kurikulum nasional serta kebutuhan murid, metode pembelajaran yang diterapkan bersifat aktif dan inovatif, serta terdapat peningkatan prestasi akademik murid.

³ *Observasi*, Tim Pengembang Kurikulum, Rabu, 4 September 2024.

⁴ *Wawancara*, Citra Wulan Sari, Waka Kurikulum MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

- b. Peningkatan kompetensi guru: guru memiliki pemahaman yang mendalam tentang konsep kurikulum integrasi, mampu merancang serta melaksanakan program pembelajaran yang efektif, dapat memfasilitasi keterkaitan antar mata pelajaran, serta memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi murid.
- c. Peningkatan partisipasi murid: murid terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, mampu berpikir secara kritis dan kreatif, memiliki semangat belajar yang tinggi, serta dapat mengaplikasikan konsep yang dipelajari dalam kehidupan sehari-hari.
- d. Peningkatan dukungan dari orang tua dan masyarakat: orang tua dan masyarakat berperan aktif dalam mendukung pelaksanaan kurikulum integrasi, memberikan dukungan baik secara moral maupun material, serta memberikan masukan yang konstruktif bagi pengembangan program pendidikan.
- e. Peningkatan kolaborasi antara guru dan stakeholder: terjalinnya kerja sama yang baik antara guru dan pihak-pihak terkait, adanya forum berbagi pengalaman serta pemahaman tentang kurikulum integrasi, koordinasi yang solid dalam perencanaan pembelajaran, serta komunikasi yang efektif dalam mengatasi tantangan yang muncul selama implementasi kurikulum.

Indikator keberhasilan ini dapat diukur dan dianalisis melalui penggunaan alat evaluasi yang sesuai, seperti tes, observasi, wawancara, serta kuesioner. Namun, dalam pelaksanaan integrasi kurikulum, tentu terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi, sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala MI Tahfizh Al Furqon berikut:

“Sebagai Kepala MI Tahfizh Al Furqon, implementasi integrasi kurikulum berbasis pesantren menghadirkan sejumlah tantangan yang membutuhkan manajemen perubahan yang tepat. Salah satu kendala utama adalah merancang kurikulum yang benar-benar terintegrasi secara holistik, terutama ketika mata pelajaran yang digabungkan memiliki pendekatan dan metode pembelajaran yang berbeda. Hal ini menuntut strategi yang matang agar integrasi tersebut

dapat dipahami dengan baik oleh peserta didik serta dapat diterapkan secara efektif oleh guru. Selain itu, aspek kesiapan tenaga pendidik menjadi tantangan tersendiri. Tidak semua guru terbiasa dengan perubahan atau metode pembelajaran baru, sehingga dibutuhkan pendampingan dan pelatihan tambahan agar mereka dapat mengadaptasi pendekatan pembelajaran yang lebih integratif. Sebagai contoh, dalam mata pelajaran kolaboratif pada bab Akhlak dalam Belajar, yang mengintegrasikan ilmu Akidah Akhlak, Quran Hadits, dan Pendidikan Kewarganegaraan. diperlukan perencanaan yang matang dalam menyiapkan guru agar mampu menyampaikan materi secara tepat dan sesuai dengan tujuan kurikulum. Dalam konteks manajemen perubahan, peran kepemimpinan dan strategi komunikasi menjadi kunci dalam mengarahkan guru agar memiliki pemahaman yang sama terhadap konsep integrasi kurikulum ini. Oleh karena itu, saya bersama Waka Kurikulum terus berupaya melakukan pembinaan dan penguatan kompetensi bagi para guru, sehingga implementasi integrasi kurikulum berbasis pesantren ini tidak hanya berjalan efektif, tetapi juga berkelanjutan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Tahfizh Al Furqon.”⁵

Kendala yang disampaikan oleh Kepala Madrasah Endah Windarti memang sangat relevan, karena pada dasarnya guru merupakan elemen utama dalam implementasi kurikulum. Oleh karena itu, guru harus siap menghadapi berbagai kemungkinan perubahan dalam metode pengajaran. Hal ini sejalan dengan pernyataan Wiwik Nur Cahyanti:

“Kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan metode pengajaran yang baru karena usia saya sudah tidak muda lagi, sayapun merasa memerlukan pelatihan tambahan dalam metode pengajaran yang baru juga. Selain itu kurangnya sumber yang dibutuhkan, seperti buku pelajaran, perangkat lunak, atau perangkat keras yang dibutuhkan untuk mendukung pengajaran yang terintegrasi karena ini adalah sesuatu hal yang baru yang dari dulu belum pernah saya dapatkan sama sekali. Belum lagi ya mbak ketika harus menyatukan beberapa mata pelajaran yang berbeda menjadi satu, karena tiap mata pelajaran memerlukan pendekatan dan metode pengajaran yang berbeda. Jadi di usia yang tidak muda ini saya

⁵ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

sebenarnya merasa ini sangat berat mbak. Tapi ya harus bagaimana lagi mbak ini sudah konsekuensi yang harus dihadapi di era globalisasi.”⁶

Guru lain juga menyampaikan berbagai kendala yang mereka hadapi dalam proses integrasi kurikulum. Anugrah menyatakan:

“Yah kalau ditanya tentang kendala mbak ya banyak luar biasa ya contohnya kayak materi Matematika bab waktu yang digabungkan dengan pelajaran Al-Quran hadits. Belum lagi kalau mapel tersebut harus sesuai dengan standar pendidikan yang ada atau persyaratan ujian nasional. Belum lagi dalam mengevaluasi murid, terutama jika kurikulum terintegrasi memerlukan pengukuran yang lebih kompleks daripada pengukuran tradisional. Pokok kalau ngomong tentang kendala ya nggak ada habisnya mbak karena ini adalah peradaban baru.”

Dikarenakan integrasi yang diterapkan di lembaga ini tidak hanya sebatas menggabungkan mata pelajaran, tetapi juga mencakup pengintegrasian nilai-nilai pesantren ke dalam pembelajaran umum, Endah Windarti sebagai kepala MI Tahfizh Al Furqon pun juga memiliki beberapa kendala di antaranya:

”Implementasi integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon masih merupakan sesuatu yang baru, layaknya sebuah konsep yang baru lahir. Tentu saja, dalam prosesnya, banyak tantangan yang harus dihadapi. Salah satu kendala utama yang saya rasakan adalah bagaimana menyelaraskan kurikulum pesantren dengan standar pendidikan nasional yang berlaku, terutama dalam hal persyaratan ujian dan standar kompetensi dasar yang harus dipenuhi. Selain itu, keterbatasan sumber daya juga menjadi tantangan dalam mengembangkan kurikulum terintegrasi ini. Penyediaan guru yang kompeten di bidangnya, buku pelajaran yang sesuai, serta sarana pendukung seperti perangkat teknologi atau alat pembelajaran yang memadai masih menjadi PR besar yang harus diselesaikan. Waktu pembelajaran yang tersedia juga cukup terbatas, mengingat adanya berbagai kegiatan lain yang juga harus diakomodasi dalam struktur madrasah. Tantangan lainnya datang dari peserta didik yang mungkin belum sepenuhnya siap dengan perubahan ini. Transisi menuju kurikulum yang lebih integratif memerlukan adaptasi dari semua pihak, baik guru, siswa, maupun orang tua. Oleh karena itu, dalam konteks manajemen perubahan, kreativitas dalam metode pengajaran serta kesiapan menerima hal baru menjadi kunci utama. Kami perlu

⁶ Wawancara, Wiwik Nur Cahyanti, Wali Kelas 1, Rabu, 6 November 2024.

mencari cara agar proses pembelajaran tidak hanya memenuhi standar akademik, tetapi juga tetap sesuai dengan nilai-nilai pesantren yang menjadi ciri khas madrasah. Dengan usaha yang luar biasa dan dukungan dari berbagai pihak, kami berharap integrasi kurikulum ini dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.”⁷

Untuk mengatasi kendala yang dihadapi oleh kepala MI Tahfizh Al Furqon maupun para guru, diperlukan persiapan yang matang, termasuk melibatkan tenaga pendidik dalam proses pengembangan kurikulum, memberikan pelatihan yang memadai, serta memastikan tersedianya dukungan dan sumber daya yang mencukupi guna mendukung implementasi kurikulum terintegrasi. Selain itu, para guru juga perlu terus belajar dan menyesuaikan diri dengan metode pengajaran baru, berkolaborasi dengan sesama pendidik, memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap murid. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa penerapan kurikulum terintegrasi dapat memberikan manfaat maksimal bagi peserta didik.

Citra Wulan Sari, selaku Waka Kurikulum MI Tahfizh Al Furqon, menegaskan bahwa dalam menghadapi kendala dalam implementasi pengembangan integrasi kurikulum, diperlukan manajemen yang efektif. Hal ini bertujuan agar setiap tantangan yang muncul dapat diatasi dengan baik, sehingga kurikulum terintegrasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut dari Citra Wulan Sari:

“Saya pribadi sebagai Waka Kurikulum di MI ini memiliki gagasan bahwa dalam mengatasi kendala yang ada mengenai integrasi kurikulum yang sedang kami lakukan ini adalah dengan menggunakan pendekatan manajemen perubahan yang efektif seperti mengidentifikasi kendala yang muncul selama menerapkan integrasi kurikulum baik dari perspektif guru maupun murid. Hal itu dapat melalui survei, wawancara, atau diskusi dengan tim pengembangan kurikulum dan staf

⁷ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 11 November 2024.

pendidikan lainnya. Selain itu dapat juga dilakukan dengan memprioritaskan kendala yaitu setelah kendala-kendala teridentifikasi, langkah berikutnya adalah menentukan prioritasnya berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap pelaksanaan kurikulum terintegrasi. Serta yang terpenting adalah selalu berkomunikasi mengenai perubahan yang terjadi dengan baik dengan semua pihak yang terlibat. Hal itu bisa dilakukan dengan mensosialisasikan rencana tindakan dengan guru, staff pendidikan dan peserta didik untuk memastikan semua pihak memahami perubahan yang akan terjadi. Memberikan informasi yang jelas dan terperinci tentang rencana tindakan, akan memberikan dampak juga terhadap pengajaran, dan manfaat yang dapat diharapkan mbak.”⁸

Zusrika, sebagai salah satu guru di MI Tahfizh Al Furqon, menyampaikan pandangannya terkait upaya mengatasi tantangan dalam implementasi integrasi kurikulum. Menurutnya, sebagai pelaku utama dalam proses pembelajaran, guru harus memiliki kesiapan mental dan profesional dalam menghadapi perubahan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut dari beliau:

“Sebagai seorang guru yang terlibat dalam implementasi integrasi kurikulum, kami menghadapi beberapa kendala dalam menerapkannya. Berikut adalah beberapa manajemen perubahan yang kami lakukan untuk mengatasi kendala tersebut diantaranya ya mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh sekolah maupun luar sekolah. Ya kami sebagai guru menghadapi kendala dalam memahami konsep integrasi kurikulum dan bagaimana menerapkannya dalam praktik. Oleh karena itu, manajemen memberikan pelatihan dan pengembangan kepada kami dalam bentuk workshop, seminar, dan pelatihan intensif lainnya untuk meningkatkan pemahaman kami tentang integrasi kurikulum dan cara mengajar dengan metode yang terintegrasi. Selalu berkomunikasi untuk berkolaborasi antar bidang studi, ya karena memang ini adalah sebuah integrasi kurikulum membutuhkan kerja sama dan koordinasi antara guru dari berbagai bidang studi. Kami mengatasi kendala ini dengan lebih memperkuat kolaborasi dan komunikasi antar bidang studi dengan cara mengadakan rapat

⁸ Wawancara, Citra Wulan Sari, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

berkala, mengembangkan rencana pembelajaran terintegrasi bersama, dan mendorong kolaborasi dalam pengembangan sumber daya pembelajaran.”⁹

Pendekatan lain dalam mengatasi kendala diungkapkan oleh

Kepala MI Tahfizh Al Furqon. Beliau menyampaikan:

“Ya sebagai kepala Madrasah kami menyadari bahwa integrasi kurikulum merupakan perubahan yang signifikan dalam sistem pendidikan mbak, dan kami menghadapi beberapa kendala dalam mengimplementasikannya karena ya wajar hal baru. Saya pribadi memiliki beberapa cara untuk mengatasi kendala tersebut yaitu dengan mengadakan pelatihan untuk guru dan murid ya meskipun secara anggaran keuangan kita harus berpikir keras kembali. Kami menyadari bahwa beberapa guru dan murid mungkin tidak memahami sepenuhnya konsep integrasi kurikulum dan bagaimana menerapkannya dalam praktik. Oleh karena itu, kami mengadakan pelatihan dan workshop bagi guru dan murid untuk memahami konsep dan praktik integrasi kurikulum dengan lebih baik. Kemudian saya ingin memprioritaskan alokasi sumber daya mbak. Saya sendiri menyadari bahwa sumber daya seperti buku-buku pelajaran yang terintegrasi, perangkat dan teknologi pendidikan yang mendukung, dan pelatihan bagi guru-guru untuk mampu mengajar kurikulum terintegrasi dengan baik, sangat penting untuk menerapkan integrasi kurikulum. Oleh karena itu, kami memprioritaskan alokasi sumber daya yang memadai untuk memenuhi kebutuhan integrasi kurikulum.”

Beberapa penjelasan yang disampaikan oleh Kepala MI Tahfizh Al Furqon di atas turut diperkuat oleh pendapat Wakil Kepala Bidang Kurikulum, yang menyatakan bahwa:

“Jadi begini mbak, bahwa dalam mengatasi kendala yang ada mengenai integrasi kurikulum saya memiliki gagasan untuk buat rencana tindakan: Setelah kendala-kendala diprioritaskan, buatlah rencana tindakan yang detail dan jelas untuk mengatasi setiap kendala. Rencana ini harus mencakup langkah-langkah konkret, siapa yang bertanggung jawab, jadwal pelaksanaan, dan sumber daya yang diperlukan. Berikan dukungan dan pelatihan: Berikan dukungan dan pelatihan yang memadai kepada staf pendidikan untuk membaktikan bahwa

⁹ Wawancara, Zusrika, Wali Kelas 5, Rabu, 6 November 2024.

mereka dapat mengimplementasikan perubahan yang telah direncanakan dengan baik. Hal ini dapat mencakup pelatihan mengenai metode pengajaran baru, penggunaan teknologi pendidikan, dan sebagainya. Evaluasi dan revisi: Setelah perubahan diimplementasikan, lakukan evaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa rencana tindakan berhasil dilaksanakan dan kendala-kendala dapat diatasi dengan efektif. Revisi rencana tindakan jika diperlukan.”¹⁰

Pernyataan yang disampaikan oleh Citra Wulan Sari selaku Wakil Kepala Kurikulum MI Tahfizh Al Furqon semakin diperkuat oleh pendapat Kepala MI Tahfizh Al Furqon, yang menekankan bahwa:

“Mengoptimalkan koordinasi antar bidang studi: Kami memahami bahwa integrasi kurikulum membutuhkan kolaborasi dan koordinasi antara guru dari berbagai bidang studi. Oleh karena itu, kami mengoptimalkan koordinasi antar bidang studi dengan mengadakan pertemuan rutin dan mendorong kolaborasi dan pertukaran ide antara guru-guru. Meningkatkan komunikasi dengan semua pihak terkait: Kami menyadari bahwa integrasi kurikulum adalah perubahan yang signifikan dalam sistem pendidikan dan membutuhkan dukungan dari semua pihak terkait seperti orang tua dan staf administrasi. Oleh karena itu, kami meningkatkan komunikasi dan memberikan informasi yang jelas dan teratur kepada semua pihak terkait tentang konsep, manfaat, dan progres dari integrasi kurikulum.”¹¹

Beberapa pandangan telah disampaikan mengenai upaya dalam mengatasi kendala integrasi kurikulum. Menanggapi hal tersebut, Anugrah berpendapat:

“Dukungan dan bimbingan dari manajemen memberikan dukungan dan bimbingan kepada kami dalam implementasi integrasi kurikulum. Mereka menyediakan sumber daya dan teknologi yang dibutuhkan untuk menerapkan integrasi kurikulum, memberikan bimbingan secara langsung pada kami, dan mendukung kami dengan strategi untuk memastikan bahwa integrasi kurikulum berjalan dengan lancar. Evaluasi dan umpan balik: Manajemen melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik tentang kemajuan kami dalam menerapkan integrasi kurikulum. Dalam hal ini, manajemen mengevaluasi kinerja kami dalam implementasi integrasi kurikulum dan memberikan umpan balik untuk membantu kami meningkatkan kualitas

¹⁰ Wawancara, Citra Wulan Sari, Waka Kurikulum, Rabu, 6 November 2024.

¹¹ Wawancara, Endah Windarti, Kepala MI Tahfizh Al Furqon, Rabu, 6 November 2024.

pembelajaran dan mengatasi kendala yang muncul.”¹²

Dengan menerapkan manajemen perubahan yang tepat, berbagai kendala dalam implementasi integrasi kurikulum dapat diatasi secara efektif. Hal ini memungkinkan keberhasilan penerapan integrasi kurikulum guna meningkatkan kualitas pendidikan bagi para murid. Dengan mengikuti langkah-langkah manajemen perubahan yang sistematis, setiap tantangan yang muncul selama proses penerapan dapat diselesaikan, sehingga kurikulum terintegrasi dapat berjalan dengan optimal.

2. Dampak Manajemen Perubahan dalam Integrasi Kurikulum

Setiap program, termasuk integrasi kurikulum, pasti memiliki dampak. Memahami dampak tersebut memungkinkan evaluasi efektivitas program dalam mencapai tujuannya. Selain itu, pemahaman ini membantu mengidentifikasi perubahan atau perbaikan yang diperlukan, baik untuk program yang sedang berlangsung maupun yang akan datang. Khusnul Umi menyampaikan pendapatnya sebagai berikut:

“Apa ya mbak dampaknya, kalau kita sebagai guru adalah lebih banyak persiapan mungkin ya. Selama ini kita terbiasa dengan membuat RPP yang satu lembar itu, kemudian memahami kurikulumnya itu sudah satu pikiran lho. Bagaimana cara mengkolaborasikan pelajaran yang mungkin bisa dikaitkan dan semacamnya”¹³

Anugrah berpendapat bahwa perubahan kurikulum dapat berdampak pada beban kerja guru, terutama dalam hal persiapan materi baru dan pemahaman terhadap konsep-konsep yang diperkenalkan dalam kurikulum tersebut. Oleh karena itu, guru perlu membekali diri dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperbarui agar dapat mengajar secara efektif. Sejalan dengan itu, Zusrika juga menyoroti pentingnya penyesuaian kembali. Menurutya, perubahan kurikulum sering kali mengharuskan guru untuk mengadopsi metode pembelajaran baru, yang bisa menjadi

¹² Wawancara, Anugrah, Wali Kelas 3, Rabu, 6 November 2024.

¹³ Wawancara, Anugrah, Wali Kelas 3, Rabu, 6 November 2024.

tantangan bagi mereka yang sudah terbiasa dengan metode lama. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan dan bimbingan agar guru dapat menguasai metode pembelajaran baru dengan baik.

Peneliti kemudian mewawancarai salah satu murid yang mengalami langsung perubahan integrasi kurikulum, yaitu Griselda Fukayna Gelsey Ghassani. Griselda mengungkapkan:

“Menurut saya enak yang seperti ini. Jadi lebih simpel menurut saya bu. Ya soalnya mudah, tapi belum tau kemaren semester satu dapat nilai berapa. Soalnya kita kerja kelompok, selain itu kita bisa langsung memahami kaitan antara pelajaran satu dengan lainnya.”¹⁴

Peneliti bergeser kepada murid lain yang menjalani perubahan integrasi kurikulum ini, yakni Ahmad Qari’ Annur. Qari’ mengatakan:

“Saya senang dengan pelajaran di madrasah karena bisa belajar banyak hal, bukan hanya pelajaran sekolah tapi juga hafalan Quran dan adab. Kadang ada yang sulit, tapi ustadz dan ustadzah selalu membantu, jadi saya tetap semangat belajar.”¹⁵

Salah satu murid lain yang menjalani perubahan integrasi kurikulum ini juga berpendapat, yakni Habibullah Al Hafidz. Hafidz mengatakan:

“Pelajaran di madrasah sangat bermanfaat karena selain belajar ilmu umum seperti Matematika dan Bahasa Indonesia, kita juga belajar Al-Qur’an dan agama agar menjadi anak yang cerdas dan berakhlak baik. Supaya lebih menyenangkan, cara belajarnya bisa dibuat lebih menarik dengan permainan atau praktik langsung. Selain itu, penting juga agar tidak terlalu banyak tugas, sehingga tetap semangat belajar tanpa merasa lelah.”¹⁶

Perubahan kurikulum juga berpengaruh pada murid, terutama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan kemampuan akademik mereka. Dengan materi yang lebih relevan dan sesuai dengan perkembangan zaman, murid mendapatkan pengalaman belajar yang lebih bermakna. Bagi guru, perubahan ini menjadi peluang untuk meningkatkan profesionalisme dan kualitas pengajaran.

Peneliti mendokumentasikan hasil dari perubahan ke dalam modul ajar

¹⁴ Wawancara, Griselda Fukayna Gelsey Ghassani, Murid Kelas 6, Senin, 2 Desember 2024.

¹⁵ Wawancara, Ahmad Qari’, Murid Kelas 6, Senin, 2 Desember 2024.

¹⁶ Wawancara, Habibullah Al Hafidz, Murid Kelas 6, Senin, 2 Desember 2024.

yang diintegrasikan antara pelajaran umum dan agama menjadi modul ajar yang terpadu, terstruktur dan sistematis.¹⁷

Peneliti kembali mewawancarai Kepala MI Tahfizh Al Furqon yakni Endah Windarti terkait proses evaluasi manajemen perubahan:

“Jadi, proses evaluasi manajemen perubahan di MI Tahfizh Al Furqon ini kami lakukan secara terstruktur dan berkelanjutan, Bu. Biasanya, kami mulai dari kegiatan koordinasi kurikulum yang rutin kami adakan dua minggu sekali, tepatnya setiap hari Sabtu. Dalam pertemuan itu, kami membahas berbagai hal seputar mata pelajaran dan kegiatan yang akan dilaksanakan di minggu berikutnya. Setelah itu, kami juga melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan perubahan manajemen yang berjalan, termasuk mencermati hasil koordinasi tadi dan kondisi nyata yang kami temui di lapangan. Untuk memastikan data yang kami peroleh valid, kami juga melakukan survey lapangan dengan melibatkan guru dan siswa secara langsung, jadi kami bisa tahu kendala atau kebutuhan mereka secara lebih jujur dan terbuka. Nah, hasil dari semua proses itu kami laporkan dalam rapat Yayasan yang rutin digelar setiap hari Rabu. Setelah melalui beberapa tahap penyaringan, baru nanti kami sampaikan lagi hasil akhirnya dalam rapat koordinasi hari Sabtu. Dari situ biasanya akan muncul keputusan atau perbaikan yang perlu kami lakukan bersama. Dengan pola ini, kami berharap semua perubahan yang dilakukan benar-benar sesuai dengan tujuan awal madrasah kami.”¹⁸

Pernyataan yang disampaikan oleh Endah Windarti selaku Kepala Madrasah semakin diperkuat oleh pendapat Waka Kurikulum, yang menekankan bahwa:

“Evaluasi manajemen perubahan di MI Tahfizh Al Furqon kami lakukan secara terstruktur dan rutin, Bu. Setiap dua minggu sekali, kami adakan koordinasi kurikulum setiap Sabtu untuk membahas agenda pembelajaran dan kegiatan pekan berikutnya. Setelah itu, kami evaluasi pelaksanaan di lapangan, termasuk kendala dan kebutuhan guru maupun siswa melalui survei langsung. Hasilnya kami sampaikan dalam rapat Yayasan setiap Rabu, lalu dirumuskan kembali dalam rapat Sabtu untuk ditindaklanjuti. Pola ini membantu kami memastikan setiap perubahan sesuai dengan tujuan madrasah.”¹⁹

Penelitian ini ditutup oleh Endah Windarti, yang menekankan bahwa

¹⁷ Dokumentasi, Buku Paket Karya Tim Pengembang Kurikulum, Kamis, 7 November 2024.

¹⁸ Wawancara, Endah Windarti, Kepala Madrasah, Rabu, 6 November 2024.

¹⁹ Wawancara, Citra Wulan Sari, Waka Kurikulum, Rabu, 6 November 2024.

perubahan kurikulum juga diharapkan berdampak pada sekolah, khususnya dalam peningkatan kualitas dan reputasi. Kurikulum yang baik dan relevan dapat menarik minat orang tua serta calon murid, sekaligus memperkuat posisi sekolah dalam persaingan.

Berdasarkan berbagai dampak yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa perubahan kurikulum adalah langkah penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Meskipun ada tantangan yang harus dihadapi, dukungan serta komitmen dari semua pihak, terutama guru dan murid, sangat diperlukan untuk memastikan keberhasilan implementasi perubahan ini.

B. Analisis Data

Tahap evaluasi merupakan langkah ketiga setelah perumusan dan implementasi strategi. Evaluasi berperan penting sebagai penghubung antara perencanaan dan tindakan nyata yang dilakukan. Dalam konteks pengembangan integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon, evaluasi manajemen perubahan bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengatasi berbagai kendala yang muncul di lapangan.

Evaluasi ini diperlukan untuk mengetahui kondisi faktual pelaksanaan perubahan kurikulum, termasuk kendala yang dihadapi, solusi yang diterapkan, serta dampaknya terhadap warga sekolah, khususnya murid dan guru. Evaluasi adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu program.

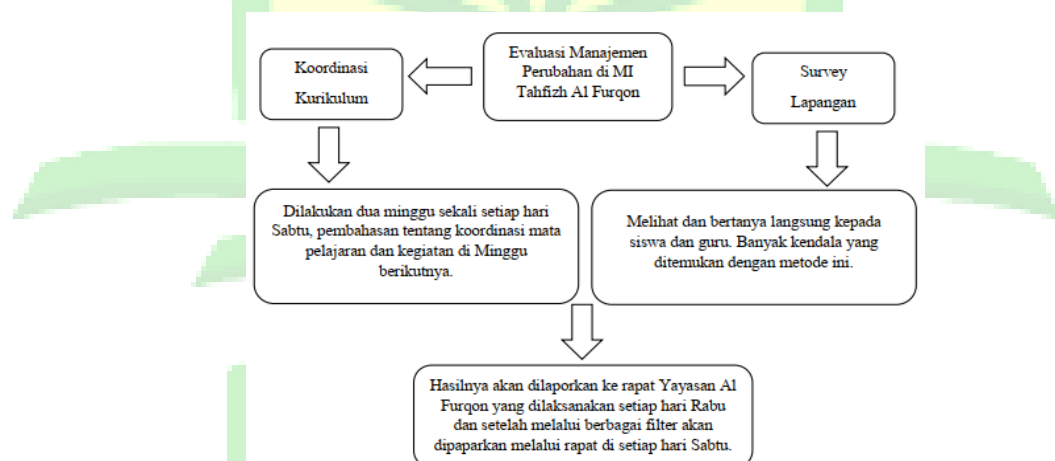
Setiap lembaga pendidikan memiliki dinamika tersendiri yang terus berkembang seiring dengan perubahan zaman. Hal ini menyebabkan strategi dan kebijakan yang diterapkan turut mengalami penyesuaian. Oleh karena itu, penting bagi lembaga untuk melakukan kajian ulang, evaluasi, dan kontrol terhadap pelaksanaan suatu program.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan sebelumnya, evaluasi manajemen perubahan dalam integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon dilakukan melalui survey lapangan dan koordinasi dengan tim kurikulum lembaga. Sebagaimana disampaikan oleh inisiator yang juga menjabat

sebagai Wakil Kepala Bidang Kurikulum, evaluasi dilakukan dengan mengamati serta menanyakan langsung kepada guru dan murid. Hasil dari observasi tersebut kemudian didiskusikan bersama tim kurikulum sebelum akhirnya dilaporkan kepada kepala lembaga.

Survei lapangan yang dilakukan oleh inisiator program didasarkan pada sejumlah indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria tersebut meliputi peningkatan kualitas pembelajaran, peningkatan kompetensi guru, serta meningkatnya partisipasi aktif murid dalam proses pembelajaran. Dengan adanya perubahan tersebut, dampak yang diharapkan adalah meningkatnya citra dan reputasi sekolah di mata masyarakat.

Berangkat dari analisis ini, evaluasi manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi di MI Tahfizh Al Furqon dilakukan dengan survey lapangan dan koordinasi bersama kurikulum lembaga untuk kemudian dilaporkan pada pimpinan lembaga, yakni kepala MI Tahfizh Al Furqon serta pimpinan Yayasan. Bila digambarkan menjadi bagan akan menjadi sebagai berikut:



Gambar 6.1 Analisis Evaluasi Manajemen Perubahan

Berdasarkan bagan tersebut menggambarkan proses evaluasi manajemen perubahan di MI Tahfizh Al Furqon yang dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Proses diawali dengan kegiatan koordinasi kurikulum yang dilaksanakan secara rutin dua minggu sekali setiap hari Sabtu. Dalam koordinasi ini, dibahas berbagai hal terkait mata pelajaran

dan kegiatan yang akan dilaksanakan pada minggu berikutnya. Selanjutnya, dilakukan evaluasi terhadap manajemen perubahan dengan mengkaji hasil koordinasi dan kondisi riil di lapangan. Untuk mendukung validitas data, dilakukan juga survey lapangan dengan melibatkan guru dan siswa secara langsung. Melalui metode ini, diperoleh berbagai temuan penting, termasuk kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program. Semua hasil evaluasi dan temuan lapangan kemudian dilaporkan dalam rapat Yayasan Al Furqon yang diadakan setiap hari Rabu. Setelah melalui proses penyaringan dan pembahasan lebih lanjut, hasilnya akan dipaparkan kembali dalam rapat koordinasi hari Sabtu sebagai dasar pengambilan keputusan dan perbaikan program ke depan. Dengan alur evaluasi seperti ini, madrasah dapat memastikan bahwa perubahan yang dilakukan berjalan sesuai dengan tujuan awal yang telah ditetapkan.

C. Sinkronisasi Data

Berdasarkan analisis dalam evaluasi manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren, MI Tahfizh Al Furqon melakukan koordinasi dan survey lapangan. Evaluasi tersebut dilakukan untuk memastikan tujuan awal yang telah ditetapkan dapat dicapai. Berikut penjelasan singkatnya:

1. Survey lapangan, dilakukan oleh inisiator program juga berdasarkan beberapa indikator yang sudah ditentukan sebelumnya. Kriteria tersebut adalah peningkatan kualitas pembelajaran: adanya peningkatan kualitas pembelajaran, meningkatnya kualitas kompetensi guru, murid semakin aktif terlibat dalam pembelajaran, sehingga akhirnya dampak yang diharapkan adalah citra atau reputasi sekolah meningkat di mata masyarakat.
2. Rapat koordinasi, seperti yang diungkapkan oleh inisiator program. Setelah mengumpulkan berbagai laporan dan kendala yang dialami oleh guru dan murid, inisiator bersama kurikulum untuk pemecahan strategi serta merumuskan kebijakan untuk minggu berikutnya.

Prioritas utama dalam evaluasi program ini adalah pengukuran

kriteria atau indikator serta menciptakan mekanisme umpan balik yang efektif. Mengukur kriteria merupakan tahapan penting untuk mengamati dan mengevaluasi program. Dengan melakukan evaluasi secara konsisten, pengambil kebijakan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan memberikan dampak positif yang lebih besar khususnya bagi murid dan guru. Evaluasi juga memungkinkan para pengambil kebijakan untuk menentukan apakah perlu ada perubahan atau perbaikan.



BAB VII

PENUTUP

Bab ini merupakan akhir dari penelitian ini yang berisi tentang kesimpulan dan saran. Berdasar pada paparan data dan temuannya, peneliti menyimpulkan hasil serta saran sebagai berikut:

A. Kesimpulan

Manajemen perubahan dalam integrasi kurikulum di MI Tahfizh Al Furqon ini mencakup tiga jawaban dari rumusan masalah terkait perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Berikut penjelasannya:

1. MI Tahfizh Al Furqon dalam perencanaanya melakukan *diagnostic situasional*, maksudnya adalah penentuan tentang keadaan organisasi saat ini dari segi penataan pemangku kebijakan, identifikasi penolakan, besaran perubahan yang ingin dilakukan, dan terakhir adalah asesmen atau uji kesiapan organisasi. Selanjutnya adalah mencetuskan berbagai pilihan strategi, MI Tahfizh Al Furqon melakukan berbagai analisis tentang hasil dari analisis sebelumnya sehingga terlahir beberapa pilihan strategi. Dan terakhir adalah mencetuskan kebijakan.
2. Implementasi manajemen perubahan dalam integrasi kurikulum yang terjadi di MI Tahfizh Al Furqon adalah tiga kegiatan inti berupa komunikasi perubahan, integrasi kurikulum, serta pemaduan konsep kurikulumnya. Komunikasi perubahan sendiri adalah menyampaikan semua hal tentang integrasi kurikulum kepada semua pihak yang terkait. Model integrasi kurikulum yang dianut sendiri adalah model tematik (*webbed model*), artinya mengkolaborasikan beberapa mata pelajaran yang memungkinkan adanya keterkaitan, proses terakhir adalah memadukan konsep antar mata pelajaran.

Berdasarkan analisis dalam evaluasi manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren, MI Tahfizh Al

Furqon dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Proses diawali dengan kegiatan koordinasi kurikulum yang dilaksanakan secara rutin dua minggu sekali setiap hari Sabtu. Dalam koordinasi ini, dibahas berbagai hal terkait mata pelajaran dan kegiatan yang akan dilaksanakan pada minggu berikutnya. Selanjutnya, dilakukan evaluasi terhadap manajemen perubahan dengan mengkaji hasil koordinasi dan kondisi riil di lapangan. Untuk mendukung validitas data, dilakukan juga survey lapangan dengan melibatkan guru dan siswa secara langsung. Melalui metode ini, diperoleh berbagai temuan penting, termasuk kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program. Semua hasil evaluasi dan temuan lapangan kemudian dilaporkan dalam rapat Yayasan Al Furqon yang diadakan setiap hari Rabu. Setelah melalui proses penyaringan dan pembahasan lebih lanjut, hasilnya akan dipaparkan kembali dalam rapat koordinasi hari Sabtu sebagai dasar pengambilan keputusan dan perbaikan program ke depan. Dengan alur evaluasi seperti ini, madrasah dapat memastikan bahwa perubahan yang dilakukan berjalan sesuai dengan tujuan awal yang telah ditetapkan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai manajemen perubahan dalam pengembangan integrasi kurikulum berbasis pesantren di MI Tahfizh Al Furqon, penulis menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Madrasah dan Pengelola Lembaga Pendidikan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan referensi dalam memperbaiki serta meningkatkan manajemen perubahan, khususnya dalam aspek pengembangan kurikulum berbasis pesantren. Upaya ini penting untuk memastikan tercapainya visi dan misi lembaga secara berkelanjutan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menjadi pijakan awal untuk studi lanjutan. Disarankan agar penelitian mendatang mengangkat topik

serupa dengan pendekatan berbeda, seperti metode kuantitatif atau mix method, guna memperkaya perspektif dan mengembangkan teori baru dalam bidang manajemen perubahan pendidikan.

3. Bagi Akademisi Pendidikan dan Sosial

Diharapkan mampu terus berinovasi dan menggali strategi-strategi baru untuk mengembangkan potensi peserta didik. Tujuannya adalah agar peserta didik memiliki motivasi, kompetensi, dan keahlian yang memadai untuk menghadapi tantangan pendidikan di masa depan serta berkontribusi sebagai generasi bangsa yang unggul dan kompeten.



DAFTAR PUSTAKA

- Ageng'o, S. *"The Impact of Change Management on Organizational Success."* Tesis, 2018.
- Alawi, D., Ahmad, N., & Suhartini, A. "Pendidikan Karakter melalui Konsep Budaya Islami dan Sekolah Ramah Anak di SMP Islam Cendekia Cianjur." *Jurnal Pendidikan dan Konseling*. Volume 4 Nomor 3 (2022): 12.
- Al Ghazali I. *Menghidupkan Ilmu-ilmu Agama. Ihya Ulumuddin*. Terjemahan Purwanto. Bandung: Penerbit Marja, 2021.
- Arifin Muhammad. "Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi." *Jurnal EduTech*. Volume 3 Nomor 1 (Maret 2017): 123.
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., & Lewaherilla, N. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina, 2021.
- Budiyono, A. "Konsep Kurikulum Terintegrasi: Analisis Kurikulum Formal dengan Pesantren." *Ilmuna: Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*. Volume 3 Nomor 1 (2021): 66-84.
- Cameron, E., & Green, M. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*, 4th ed. London: Kogan Page Publishers, 2015.
- Cushion, C. J., & Jones, R. L. "A Bourdieusian Analysis of Cultural Reproduction: Socialisation and The 'Hidden Curriculum' in Professional Football." *Sport, Education And Society*. Volume 19 Nomor 3 (2014): 276-298.
- Fisona, F., Syafi'i, I., & Ashari, A. "Manajemen Integrasi Kurikulum Pesantren dan Kurikulum 2013 pada Kegiatan Ekstrakurikuler di SMA Sabilut Thoyyib Kota Pasuruan." *Semantik: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Budaya*. Volume 1 Nomor 4 (2023): 109-125.
- Fogarty, R. *How to Integrate the Curricula*. USA: Corwin Press, 2009.
- Hakim, L. *Pendidikan Islam Integratif: Best Practice Integrasi Pendidikan Agama Islam dalam Kurikulum Pendidikan Tinggi*. Yogyakarta: Gestalt Media, 2020.

- Hamalik, Oemar. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Hasibuan, Lias. *Kurikulum dan Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press, 2018.
- Imran, Ali. *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Indana, N. "Penerapan Kurikulum Terintegrasi dalam Mengembangkan Mutu Belajar Siswa (Studi Kasus di SMA Darul 'Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang)." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Volume 3 Nomor 2 (2018): 121-147.
- Irwandi, F. *Manajemen Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda Lampung Selatan*. Doctoral Dissertation: UIN Raden Intan Lampung, 2023.
- John, Yvonne J. "A 'New' Thematic, Integrated Curriculum for Primary Schools of Trinidad and Tobago: A Paradigm Shift." *International Journal of Higher Education*. Volume 4 Nomor 3 (2015): 56. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v4n3p172>.
- Julaeha, S. "Problematika Kurikulum dan Pembelajaran Pendidikan Karakter." *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*. Volume 7 Nomor 2 (2019): 157.
- Kasali, Rhenald. *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga. Manajemen Perubahan dan Harapan*. Jakarta: Gramedia, 2005.
- Keirtner, Robert & Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- Khozin, K., Haris, A., & Asrori, A. "Pengembangan Integrasi Kurikulum." *Tadarus*. Volume 10 Nomor 1 (2021).
- Lofland, et all, *Analyzing Sosial Setting: a Guide to Qualitative Observations and Analysis*. Sosial Relations/ Sociology Library: Wadworsrth, t.t.
- M.B Miles, A.M Huberman, and J Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, 3rd ed.. USA: Sage Publications, 2014.
- Maidi, Nurul. "Efektivitas Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara." Disertasi. Medan: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2020.

- Malayu, Hasbi S.P Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Mifka, Lezi Putri. Tesis. *Implementasi Manajemen Perubahan pada Program Kelas Unggulan di MTs N 2 Bandar Lampung*. Lampung: 2015, UIN Raden Intan.
- Moleong Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Muhammad, Ali. *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2009.
- Nasution, M. Nur. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2003.
- Nasution. *Kurikulum dan Pengajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Nurlaeli, A. "Inovasi Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam pada Madrasah dalam Menghadapi Era Milenial." *Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*. volume 4 (2020).
- Okemba, Shadrack. *The Impact Of Change Management On OrganizationAl Success*, International Bussines, 2018.
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Melton Putra, t.t, 1988.
- Purnomo & Zulkieflimansyah. *Manajemen Strategi*. Indonesia: Fakultas Ekonomi Univesitas Indonesia, 2005.
- Putri, Mifka Lezi. "Implementasi Manajemen Perubahan pada Program Kelas Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung." Tesis. Lampung: UIN Raden Intan, 2018.
- R Fogarty. *How to Integrate the Curricula*. USA: CorwinPress, 2009.
- Rohmah, N. Integrasi Kurikulum dan Internalisasi Nilai-nilai Pendidikan Islam dalam Membentuk Sikap Religius Siswa. *El-Banat: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam*, Volume 9 Nomor 2 (2019): 197-218.
- Rusman. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009.
- Sabari, S. "Manajemen Pengembangan Kurikulum Integrasi di SMP Muhammadiyah Darul Arqom Karanganyar." Disertasi. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2017.

- Sabda, Syaifuddin. *Model Kurikulum Terpadu IPTEK Dan IMTAQ (Desain, Pengembangan & Implementasi)*. Ciputat: Ciputat Press Group, 2006.
- Saefullah, Asep, dan Ahmad Rusdiana. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Pustaka Setia, t.t.
- Schumacher, Donna H. "Five Levels of Curriculum Integration Defined, Refined, and Described." *Research in Middle Level Education*. Volume 80. <https://doi.org/10.1080/10825541.1995.11670055>.
- Sidiq, Umar & Choiri, M.M. *Metodologi Penelitian Kualitatif Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Sidiq, Umar. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018.
- Sidiq, Umar. *Pengembangan Standarisasi Pondok Pesantren*. Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam, 2013.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Suryadi, B., Ekayanti, F., & Amalia, E. "An Integrated Curriculum at An Islamic University: Perceptions of Students and Lecturers." *Eurasian Journal of Educational Research*. Volume 18 Nomor 74 (2018): 25-40.
- Takdir, M. *Modernisasi Kurikulum Pesantren*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2018.
- Uha, Ismail Nawawi. *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2017.
- Waldman David A., Gabriel G. Ramírez, Robert J. House and Phanish Puranam. "Does Leadership Matter, CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty", *The Academy of Management Journal*: Vol. 44 [No. 1 Feb. 2001](#). Described," *Research in Middle Level Education*, 2015.