



RESILIENSI MANAJERIAL HIDAYATULLAH TAHFIDZ GLOBAL ISLAMIC SCHOOLS (HTGIS) UNTUK PELAYANAN PENDIDIKAN PADA MASA PANDEMI COVID-19: STUDI KASUS TUNGGAL

Oleh

Supriyono¹⁾, Suyitno²⁾, M. Abd. Rouf³⁾

^{1,2}FKIP Universitas Islam Balitar; Jalan Imam Bonjol 14-16 Blitar, (0342) 813145

³FAI Universitas Nahdatul Ulama Blitar; Jl. Masjid No. 22 Blitar, (0342) 801120

Email: *¹qliyahsupriyono@gmail.com, ²drsuyitno@yahoo.co.id,

³abdulroufridwan@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan konstruk resiliensi manajerial *Hidayatullah Tahfidz Global Islamic Schools* untuk pelayanan pendidikan [ada masa pandemic covid-19 di madrasah-madrasah Yayasan Masjid Hidayatullah. Pendekatan penelitian ini kualitatif dengan desain kausus tunggal. Pengambilan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan metode analisis interaktif dan komparatif konstan. Hasil penelitian ini menunjukkan konstruk resiliensi manajerial berupa pengelolaan kapasitas perubahan, strategi fleksibilitas, strategi adaptabilitas, dan strategi pembaharuan yang menghasilkan terjaganya pelayanan pembelajaran dengan kepuasan orang tua, terjaganya akreditasi madrasah, terjaganya komitmen perubahan menjadi madrasah tahfidz global, dan kepuasan pemangku kepemimpinan tertinggi. Disarankan para peneliti selanjutnya melakukan penelitian ke 4 (empat) faktor-faktor resiliensi manajerial tersebut secara substansial pada isi dan pengaruh strategi terhadap capaian pembelajaran siswa.

Kata Kunci: Resiliensi Manajerial, Tahfidz Global, Islamic Schools

PENDAHULUAN

Selaras dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, madrasah sama-kini berkembang [3], mendapat perhatian masyarakat, dan terbuka untuk kalangan kelas menengah [4]. Isi kurikulum dirancang untuk memenuhi keinginan orang tua dengan pendidikan agama yang kuat dan modern [5]. Pondok pesantren, sekolah Islam, dan madrasah menyediakan muatan kewirau-sahaan dan mata ajaran keilmuan umum [6]. Sejalan dengan hal tersebut, Yayasan Masjid Hidayatullah (YMH) berinisiatif membangun madrasah unggul sebagai *HTGIS*.

Hasil penelitian sebelumnya di madrasah-madrasah YMH menunjukkan pola pengambilan keputusan bersama, pengembangan sistem organisasi yang melibatkan tenaga ahli dan tim pengembang, implementasi tahap demi tahap, dan dukungan orang tua yang kuat [7]. Tuntutan standar nasional pendidikan madrasah dan visi madrasah sebagai

HTGIS, berdirinya Pondok Pesantren, dan datangnya pandemic Covid 19 memunculkan masalah pola instruksi dan komunikasi.

Wawancara dengan Ketua YMH menunjukkan permasalahan tersebut, sebagai berikut.

“Kita telah melakukan perubahan selama 3 tahun dan pengembangan telah dilakukan bersama tim ahli dengan baik. Pandemi berpengaruh pada penurunan motivasi dalam membangun visi sekolah unggul kita...terjadi kebingungan pada tataran pelaksanaan...karena selama ini program dikerjakan oleh tim pengembang, interaksi kepala madrasah terlihat tidak sampai menyentuh pada inisiatif program...kemungkinan kesulitan mana-jemen pada situasi belajar dari rumah yang begitu lama. Pertemuan tatap muka terjadi penurunan pelaksanaan program HTGIS.”
(Int-01-KY-KHSukry-17April-2021-Jam 17:00)



Observasi non partisipatif pada Januari dan Februari 2022 mengkonfirmasi hal tersebut. Dibukanya Pondok Pesantren mendapat respon positif dari orang tua dan keaktifan siswa. Sementara, sinergitas tim guru-guru sebagai pengembang dengan pimpinan sekolah dan guru lainnya dipersepsikan menurun. Program pelayanan pendidikan mendapat tantangan Covid-19 dan terpecahnya fokus kerja dengan tuntutan penerimaan siswa baru, persaingan sekolah, pemenuhan standar madrasah, dan pelaksanaan inisiatif *HTGIS*. Problematika ini menjadi referensi dilakukannya penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan mengungkap konstruk resiliensi manajerial *HTGIS* pada masa Covid-19 dengan fokus pada (1) kapasitas perubahan, (2) strategi fleksibilitas, (3) strategi adaptabilitas, dan (4) strategi pembaruan pada *HTGIS*. Diharapkan hasil penelitian ini menjadi referensi perbaikan berkelanjutan pada madrasah-madrasah YMH, referensi keilmuan manajemen pendidikan, dan referensi penelitian selanjutnya.

LANDASAN TEORI

Sekolah Islam meliputi madrasah dan non madrasah yang berbasis pesantren maupun non pesantren yang menerapkan pembelajaran dengan kajian keilmuan agama, ilmu pengetahuan umum, dan teknologi. Sebagainya menerapkan program Tahfidz. Program Tahfidz Al Qur'an berorientasi pada hafalan Al Qur'an (*tafaqquh fiddin*) [8]. Program Tahfidz dilakukan di berbagai sekolah berasrama atau pondok pesantren, sekolah-sekolah formal, sekolah non formal, dan institusi khusus Tahfidz Al-Quran [9] yang berfokus pada pembelajaran agama Islam dan Al Qur'an [10]. Metode-metode program tahfidz meliputi membaca Al Qur'an sebelum menghafal, metode wahdah, metode takrir, metode sesama tahfidz, metode muroja'ah sesama kelompok, metode sorogan, dan metode deresan [11]. Metode tahrir terbukti efektif bagi penghafal pada basis non pesantren manakala dilaksanakan dengan cara mengulang bacaan Al Qur'an [12]. Metode lain yang lazim digunakan adalah metode Juzi (pengu-langan),

metode setor (sorogan), metode kitabah (menulis sebelum meng-hafal), metode sima'i (mendengar terlebih dahulu), dan metode Jama' (bersama-sama) lazim digunakan [13].

Sekolah Islam Global memadukan muatan pembelajaran agama Islam, ilmu pengetahuan dan teknologi, hafalan dan pemahaman Al Qur'an, dan penguasaan bahasa Asing [7]. Hal ini didorong oleh tantangan global dengan fenomena plurarisme, perilaku kekinian, temuan-temuan ilmu dan teknologi baru, etika moral, dan budaya [14]. Diperlukan sistem manajemen yang efektif untuk mengatasi tantangan tersebut.

Manajemen merupakan proses penetapan dan pencapaian tujuan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengontrolan [15]. Fungsi perencanaan mutlak dikerjakan dengan cara menganalisis, memproyeksikan masa depan, dan menetapkan langkah-langkah kegiatan [16] yang melibatkan seluruh unsur dan diatur melalui susunan tujuan, peran, dan hubungan yang jelas dalam satu kesatuan arah, perintah, dan keseimbangan tugas dan tanggung jawab [16] dalam pengorganisasian [17] melalui kepemimpinan dan pengarahan. Pelaksananya dalam konteks *actuating* Kepala Madrasah memberi petunjuk, bimbingan, dan pengawasan guru dalam bekerja [6]. Pencapaian tujuan berhubungan dengan rancangan tolak ukur keberhasilan dan pengecekan proses pencapaian tujuan melalui tindakan pengarahan dan pengontrolan. Model-model manajemen formal, kolegal, politis, subyektif, ambigu, dan kultural [18] dapat menjadi referensi pemimpin. Dalam pendidikan Islam, proses manajemen dan model-model ini dilaksanakan dengan pertimbangan kesepakatan (musyawarah) dengan nuansa kepemimpinan perubahan [19] untuk mewujudkan perilaku yang berkesesuaian dengan ajaran dan nilai-nilai Islam dalam mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan di dunia dan akhirat [20]. Pengambilan keputusan dilakukan secara rasional dan selaras antar pengambil keputusan dan sistem sosial untuk hasil yang optimal [21]. Perubahan

niscaya terjadi dengan tuntutan kebutuhan terus menerus mulai dari tingkat kegiatan yang terkecil. Dalam hal demikian resistensi dapat terjadi. Untuk menghindari resistensi guru, pemberian penghargaan dan rekognisi sering dilakukan.

Perubahan adalah motivasi dan komitmen [23]. Tanpa motivasi para pendidik tak akan dapat berhasil. Pimpinan sekolah cenderung berhasil apabila melaksanakan perubahan yang berkesesuaian dengan struktur, sikap, nilai-nilai, dan norma-norma rutin [22] melalui komunikasi yang efektif dan jelas. Perubahan seyogyanya dikelola secara transformasional untuk membentuk kondisi dan karakter baru dengan sasaran orang, struktur, teknologi, dan cara baru yang dapat memampukan sekolah mencapai tujuan [22].

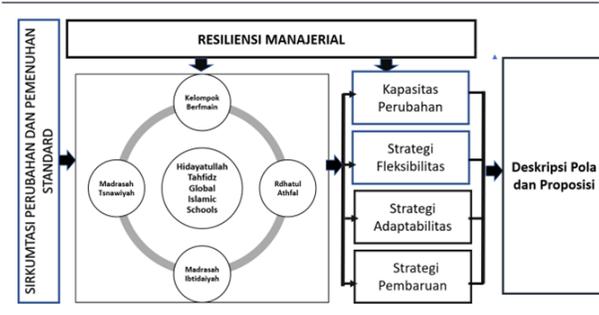
Gayef menyatakan bahwa pemimpin "...harus mengambil langkah-langkah inisi-atif manajemen untuk setiap subsistem organisasi dan menerapkan proses manajemen perubahan yang terintegrasi dan kongruen" [23]. Disinilah diperlukan resiliensi manajerial. Resiliensi organisasi merujuk pada kemampuan organisasi untuk tetap komititif sepanjang waktu atau kapasitas untuk bangkit secara cepat dari situasi disruptif [24]. Bartz dan Bartz menyatakan bahwa resiliensi manajerial adalah kemampuan bagi manajer untuk bergerak saat menghadapi waktu yang susah dan *stress* yang dihasilkan dari kondisi tersebut serta bangkit kembali dengan menyesuaikan terhadap perubahan dalam konteks yang positif, dan memperlihatkan tingkat kreativitas yang tinggi pada waktu yang sulit [25].

Dalam perspektif manajerial, resiliensi merupakan fungsi-fungsi kesadaran organisasi terhadap situasi, kapasitas, dan adaptabilitas dalam kondisi interkoneksi kegiatan yang dinamis [26]. Situasi dimaksud berkenaan dengan perubahan teknologi dan kerangka kerja global yang telah mengubah cara kerja suatu organisasi termasuk pendidikan [27]. Resiliensi merupakan keahlian dan ketrampilan untuk tetap kokoh dalam kondisi yang tidak nyaman dan dalam tekanan perubahan yang membuat *stress* [28]. Pada bidang pendidikan, Kepala sekolah sebagai manajer

sekolah dituntut mampu bangkit kembali dari kemunduran, bekerja secara efektif dalam situasi turbu-lensi, bertumbuh kembang secara lebih kuat, berfokus [29], bergembira pada kejadian masa depan [30], dan berke-mampuan untuk tetap tegar dan tangkas [26].

Resiliensi identik dengan kekuatan menjalankan roda organisasi yang lebih baik sekalipun menghadapi situasi perubahan mendadak [31]. Coutu mengidentifikasi 3 karakteristik resiliensi manajerial, yaitu (1) tegar dalam menerima realitas, (2) kuat dalam keyakinan pada nilai-nilai dan kebermaknaan, dan (3) berkemampuan misterius untuk mengubah suasana [28]. Seorang manajer dituntut memiliki kapasitas perubahan, kemampuan fleksibilitas, berpostur proaktif, berkemampuan adaptabilitas, dan berkemampuan *buffering* untuk pembaruan [28]; [25]; dan [32]. Dalam penelitian ini faktor-faktor resiliensi manajerial diperikan menjadi (1) kapasitas perubahan, (2) strategi fleksibilitas, (3) strategi adaptabilitas, dan (4) strategi pembaruan. Berikut ini adalah Kerangka Konseptual Teoritik Resiliensi Manajerial.

Gambar 1: Kerangka Konseptual Teoritik Resiliensi Manajerial

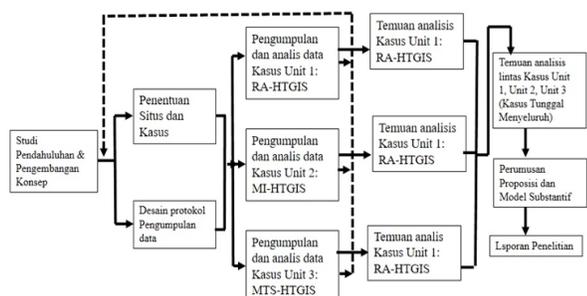


METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*Single Case Study*) (Yin, 2018). Pengumpulan data dilakukan secara bersamaan dengan analisis setiap unit menggunakan analisis model interaktif [2]. Analisis lintas unit dilakukan dengan menggunakan metode analisis komparatif konstan (*Constant Comparative Analysis*) untuk dapat berfokus pada level konkret dan menjaga perspektif *emic* yang dapat membantu memahami perilaku sosial

pada level abstraksi [33]. Hasil analisis dideskripsikan, dimaknai dan disusun menjadi proposisi atau teori substantif. Peneliti terlibat langsung pada situs yang diteliti sebagai instrumen utama, sehingga peneliti hadir dalam penelitian [34], mengutamakan data langsung dan berkedudukan sama dengan subyek penelitian [17]. Konsiderean pemilihan situs Yayasan Masjid Hidayatullah didasarkan pada keunikan fenomena yang tidak ada persamaan persisnya di tempat lain. Lokasi penelitian ini adalah Madrasah satu atap Yayasan Masjid Hidayatullah yang meliputi *Play Group & Raidlatul Atfal (RA) Hidayatullah* yang dilabel *Hidayatullah Tahfidz Global Islamic Kindergarten*, Madrasah Ibtidaiyah Hidayatullah yang dilabel *Hidayatullah Tahfidz Global Islamic Primary School*, dan Madrasah Tsanawiyah Hidayatullah dilabel menjadi *Hidayatullah Tahfidz Global Islamic Middle School*. Rancangan penelitian ini adalah sebagai berikut

Gambar 1: Kerangka kerja desain penelitian diadaptasi dari Yin (2018)



Informasi dikumpulkan dari sumber majemuk [35], [36] dengan sumber data berupa informasi baik dari manusia maupun non manusia [17]. Subyek penelitian atau informan dipilih dengan menggunakan metode purposif sampling dengan teknik bola salju [37]. Informan kunci yang paling peka pada awalnya telah ditentukan, yaitu Ketua Yayasan Masjid Hidayatullah. Informan selanjutnya ditentukan dengan teknik bola salju.

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan wawancara mendalam dan *probing* [34] menggunakan lembar pemandu wawancara, perekaman, dan catatan lapangan dengan

subyek tim Ahli, Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru tim pengembang kurikulum, dan guru. Observasi dilakukan secara non-partisipatif dan partisipatif pada level deskriptif, selektif, dan terfokus menggunakan catatan lapangan. Pengumpulan data dokumentasi menggunakan catatan lapangan dokumentasi. Data dianalisis dengan metode analisis interaktif di setiap unit [2] secara manual. Analisis data lintas unit dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis komparatif konstan. Temuan penelitian dimaknai dan dideskripsikan polanya serta ditemukan proposisi-proposisinya sebagai temuan utama. Proposisi dirumuskan dalam bentuk hubungan semantis [2]. Pengecekan keabsahan keterpercayaan dan kebergantungan data dilakukan menggunakan triangulasi metode dan sumber data dan pengecekan berulang. Pengecekan konfirmabilitas dilakukan dengan pengecekan berulang dan menggunakan cara member cek atau pengecekan sejawat di luar peneliti. Pengecekan transferabilitas dilakukan dengan cara penulisan hasil yang jelas dan pengecekan sejawat dengan cara membaca hasil penelitian.

Secara bertahap penelitian dilakukan dengan studi pendahuluan, validasi protokol penelitian termasuk instrumen dengan expert review, Pengumpulan data sekaligus analisis data pada setiap unit analisis, Analisis kasus lintas unit analisis, Deskripsi model, Perumusan proposisi sebagai temuan utama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua situs menghadapi 4 permasalahan besar, yaitu pelaksanaan inisiatif perubahan menjadi *HTGIS* dengan muatan pembela-jaran tahfidz, bahasa Inggris, bahasa Arab, dan Sain, pemenuhan akreditasi sekolah dan normalitas standar nasional, situasi pandemi, dan tuntutan Yayasan dalam konteks konsistensi menuju madrasah tahfidz global.

Secara khusus pada situs Kelompok bermain dan Roudhatul Atfal memiliki tantangan pada kurun waktu 2020-2022 yang masih pada kebijakan *study from home* adalah



adanya tuntutan akreditasi, permin-taan orang tua untuk pendampingan siswa dalam pembelajaran daring, dan program yayasan untuk memenuhi target pengem-bangan program tahfidz global. Ibu Nash, Kepala Raudhatul Atfal menyatakan:

“Problem utama kami saat ini adalah situasi masa pandemi di mana kelas-kelas daring memerlukan tenaga ekstra, orang tua meminta pendampingan di rumah-rumah mereka, kita tidak bisa melakukan pembelajaran sentra, semen-tara kami juga harus memenuhi standar akreditasi yang saat ini memasuki masa persiapan akreditasi, dan tuntutan komit-men mengem-bangkan program tahfidz global” (WK01-Nash-05-06-22, 10:00).

Begitu juga pada Kelompok Bermain, dimana ke dua tingkat ini dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu situs, memi-lik masalah serupa dengan titik berat yang berbeda. Ibu Atiqa, pimpinan Kelompok Bermain mengkonfirmasi hal ini:

“Pada kelompok bermain formalitas standar telah terpenuhi karena baru saja kami mengerjakannya dengan peru-bahan perizinan baru. Tantangan kami adalah pelayanan pada masa pandemi dan pengembangan kurikulum dengan inklusi tahfidz global” (WK01-2-Atiqa-06-06-22,09:00).

Pada pihak pengembang kurikulum di Situs I, baik di Raudhatul Atfal dan Kelompok bermain menyatakan bahwa memiliki tan-tangan untuk membuat keputusan apakah program tahfidz dan global dilakukan secara kelompok yang berbeda. Bapak Rouf, satu dari tiga tim ahli menyatakan:

“Untuk Raudhatul Atfal dan Kelompok bermain pembelajaran Tahfidz dan Global, yaitu bahasa arab dan bahasa Inggris dilaksanakan secara sederhana sesuai dengan perkembangan siswa dan terintegrasi pada kurikulum yang ada dengan muatan tambahan 1 jam untuk masing masing bahasa Arab dan Inggris yang diatur pada hari tertentu dan bersifat pelajaran bagi semua, bukan kelompok. Dari sisi desain tidak ada persoalan

karena selama ini pada kurikulum yang berjalan sudah meliputi hal ini secara eksidental dan tinggal melembagakan” (WTA02-1-Rouf-08-06-2022, 10:00).

Hasil wawancara dengan guru tim pengembang kurikulum dan guru menun-jukkan bahwa pada awal inisiatif program tahfid global para guru memiliki keberatan untuk menjalankan perubahan ke *HTGIS*. Hasil observasi pada studi pendahuluan pada Januari dan Februari 2022 dan proses penelitian pada Juni 2022 menunjukkan bahwa setiap dua minggu sekali guru diberikan pelatihan dan pendampingan secara berkelanjutan bersama 3 tim ahli *HTGIS*, yang secara bergantian melakukan lokakarya dan kelompok diskusi mengenai standar nasional, desain tahfidz global, strategi mengajar inklusi tahfidz global pada kelas-kelas sentra, dan inisiatif hubungan dengan orang tua. Setiap minggu dilakukan pertemuan pengembangan kurikulum inklusi tahfidz global oleh Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, dan tim ahli untuk secara khusus mengembangkan kemampuan para guru tim pengembang. Dokumen-dokumen berita acara sekolah menunjukkan bahwa terdapat aktivitas *HTGIS* sejak tahun 2019.. Bapak Sukry, Ketua Yayasan menyatakan:

“Visi madrasah untuk menjadi maju dan berkualitas dengan menitik beratkan pada pemenuhan standar nasional dan keunggulan di bidang kemampuan baca, tulis, dan menghafal Al Qur’an. Kemam-puan bahasa Arab, dan kemampuan bahasa Inggris serta ketrampilan hidup dan kompetitif nasional seperti olimpiade tidak mudah dan banyak penolakan guru. Untuk itu kami siapkan tim ahli untuk secarab rutin mendampingi para tim pengembang kurikulum, kepala madra-sah, wakil kepala madrasah, dan guru.” (WKY03-Sukry-10-02-2022-09:00).

Hasil observasi pada situs pertama inimenunjukkan terdapat pertemuan khusus personil Yayasan dan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah setiap 2 bulan sekali. Pada tingkat sekolah terdapat pertemuan-pertemuan rutin antara guru dan orang tua



untuk komunikasi kegiatan sekolah dan mensosialisasikan program tahfidz global.

Dari dokumen yang ditemukan terdapat perubahan pelaksanaan perencanaan tahfidz global pada Raudhatul Atfal dan kelompok bermain dengan diubahnya proses desain buku-buku baca, tulis dan hafalan Al Qur'an, bahasa Inggris, dan bahasa Arab ke desain dan pelaksanaan pembelajaran daring dengan media pembelajaran menggunakan *Youtube* dan *Proses home visit* oleh para guru. Para guru melakukan *shooting video* pembelajaran dan melakukan *live streaming* melalui *Youtube*. Perubahan ini dilaksanakan pada kurun waktu semester gasal bulan Januari sampai pada bulan April 2022 pada saat tatap muka belum diizinkan di madrasah ini.

"Fokus kami adalah pada pelayanan pendidikan kepada anak dan orang tua. Boleh dikata sebagai education hospitality. Orang tua banyak yang kesulitan apalagi mereka juga masih harus bekerja. Maka pendamping anak-anak kami dampingi dengan pola pembelajaran streaming dan pendampingan dengan home visit. Kami persiapan channel Youtube https://www.youtube.com/@rahidaya_tullah3611" (WK01-Nash-05-06-22, 10:00).

Hasil observasi pada studi pendahuluan bulan Januari-Februari 2022 menunjukkan terdapat pembagian kerja guru untuk melakukan *live streaming*, *home visit*, dan pengembang tim kurikulum. Kebijakan Kepala Madrasah mengubah rencana peta jalan program tahfidz global dengan menunda desain buku-buku tahfidz, pembelajaran bahasa Inggris, dan pembelajaran bahasa Arab kedalam program pembelajaran *live streaming* dan *home visit* dikomunikasikan kepada Ketua Yayasan dan Tim Ahli HTGIS. Guru pengembang kurikulum sekaligus menggunakan materi-materi yang disusun untuk *live streaming* dan *home visit* sebagai bagian dari materi buku program *tahfidz global*. Perubahan dilaksanakan secara pelan berkesinambungan (*inkremental*). Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, dan Guru melakukan rekonstruksi perencanaan pem-

belajaran, isi pelajaran, dan cara pembelajaran dengan menyesuaikan kebutuhan situasi masa pandemi, kebutuhan orang tua, dan kebutuhan siswa. Pembelajaran tatap muka diadaptasi menjadi pembelajaran *live streaming* dan *home visit*. Temuan-temuan ini dapat di paparkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1: Temuan pada situs 1 (Kelompok Bermain dan Raudhatul Atfal)

Fokus	Fenomena
Kapasitas Perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan dan pendampingan guru setiap 2 minggu sekali bersama 3 tim Ahli pada fokus standar nasional, desain tahfidz global, strategi mengajar inklusi tahfidz global pada kelas-kelas sentra, dan inisiatif hubungan dengan orang tua 2. pertemuan pengembangan kurikulum inklusi tahfidz global oleh Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, dan Tim ahli untuk secara khusus mengembangkan kemampuan para guru tim pengembang 3. pertemuan pendampingan kepemimpinan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah oleh Ketua Yayasan dan Tim Ahli setiap 2 bulan sekali.
Strategi Fleksibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengubah rencana peta jalan dari fokus desain buku-buku pembelajaran tahfidz, bahasa Inggris, dan bahasa Arab menjadi fokus pada kebijakan pembelajaran masa pandemi dengan layanan pendidikan daring melalui <i>YouTube Live Streaming</i> dan <i>home visit</i> 2. Perubahan penyusunan rencana pembelajaran dan materi pembelajaran dari basis tatap muka ke basis <i>YouTube Live Streaming</i> dan <i>home visit</i>
Strategi Adaptibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memenuhi tuntutan pembelajaran dalam jaringan dan kebutuhan guru dengan solusi <i>YouTube Live Streaming</i> dan <i>Home visit</i>. 2. Isi pembelajaran <i>YouTube Live Streaming</i> dan <i>Home visit</i> oleh Tim guru pengembang dijadikan bahan penyusunan desain buku tahfidz global
Strategi Pembaruan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan secara perlahan (<i>incremental</i>)



2. Penyesuaian dan adaptasi terhadap kebutuhan riil situasi pandemi dan orang tua

Temuan ini menunjukkan bahwa penyelesaian masalah pada Kelompok bermain dan Raudhatul Atfal mementingkan pelayanan pendidikan kepada siswa dan orang tua yang disebut oleh Kepala Raudhatul Atfal sebagai *Educational Hospitality*. Inisiatif program tahfidz global dilakukan perubahan dan adaptabilitas terhadap kebutuhan pembelajaran masa pan-demi dan kebutuhan orang tua. Pada situs ini akreditasi A dapat dipertahankan, Pembelajaran berjalan dengan kepuasan orang tua baik sekali, Inisiatif perubahan menjadi **HTGIS** terus dijalankan dengan penyesuaian pelaksanaan, dan Ketua Yayasan dapat mene-rima dengan kepuasan yang baik. Pada November 2022 diberikan penghar-gaan *Teacher of The Year*.

Pada situs ke dua yaitu Madrasah Ibtidaiyah Hidayatullah sebagai *Tahfidz Global Islamic Primary School*, selain 4 tantangan di atas, terdapat satu permasalahan penting yaitu peran Kepala Madrasah dalam menentukan struktur program tahfidz global. Permasalahan ini bertumpu pada 2 perbedaan konsep struktur program tahfidz global, yaitu (1) sejak pada penerimaan siswa, madrasah sudah menyediakan pilihan kelas reguler, kelas tahfidz, dan kelas global, dan (2) semua siswa pada dasarnya adalah mengikuti kurikulum nasional dan program tahfidz dan global diperuntukkan kepada semua siswa dengan cakupan jam yang diatur secara berbeda antara tahfidz, bahasa Inggris, dan bahasa Arab. Bapak Sukry, Ketua Yayasan menyatakan:

"Kita sudah menetapkan visi sebagai Tahfidz Global Islamic Schools. Kita harapkan siswa kita bisa menghafal Al Qu'an juga bisa berkomunikasi di tingkat global dengan bahasa Inggris dan Bahasa Arab serta menjadi pribadi komoptitif pada bidang sains yang bisa berkiprah di olimpiade-olimpiade sains. Nah sejak awal kita sudah harus tawarkan kelas olimpiade, kelas tahfidz, kelas global.."
(WKY03-Sukry-10-02-2022-09:00).

Konsep Tim Ahli berbeda. Bapak Has menyatakan:

"Dalam kurikulum HTGIS pada semester awal semuanya mendapatkan pembelajaran yang sama dengan kurikulum standar nasional dan inisiatif baca tulis Al Qur'an, bahasa Inggris dan bahasa Arab secara normal dan pada semester ke dua sudah kita kelom-pokkan menjadi kelompok Tahfidz, Ke-lompok Global yang berfokus pada mua-tan bahasa Arab dan bahasa Inggris. Inisiatif olimpiade dan ketrampilan hidup lainnya di-masukkan dalam ekstra kurikuler." (WTA WTA02-2-Has-05-02-2022, 10:00)

Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah dan 2 Guru pada Januari 2022 menunjukkan bahwa terdapat inisiatif penggunaan 2 metode baca tulis Al Qur'an yang berafiliasi pada 2 lembaga yang ber-beda. Hal ini juga menjadi tantangan bagi Tim pengembang kurikulum *Hidayatullah Tahfidz Global Islamic Primary School*. Untuk mengatasi ini, Bapak Rouf menya-takan:

"Tim Yayasan Masjid Hidayatullah mengembangkan sendiri metode baca dan tulis Al Qur'an yang menjadi basis pembelajaran Tahfidz pada madrasah Iftidaiyah Hidayatullah sebagai HTGIS." (W TA WTA02-1-Rouf--08-06-2022, 10:00).

Hasil observasi pada Juli dan Agustus 2022 menunjukkan bahwa siswa telah diberikan muatan kurikulum nasional dan pengembangan ketrampilan hidup berdasarkan peminatan baik untuk olimpiade sains, dan kegiatan ekstra kurikuler lainnya seperti panahan dan pramuka. Berdasarkan peminatan dan asesmen Tahfidz dan Global, siswa dikelom-pokkan menjadi: (1) kelompok Tahfidz dengan muatan tambahan tahfidz dengan jam yang lebih banyak untuk Tahfidz dan tetap mendapatkan bahasa Arab sesuai dengan muatan Tahfidz dan bahasa Inggris dengan jam lebih sedikit dari Tahfidz dan (2) kelompok global dengan muatan tambahan bahasa asing, yaitu Bahasa Inggris dan baha-sa Arab tetapi tetap mendapatkan pelajaran Tahfidz dengan jam lebih sedikit dari bahasa Asing dan kelompok Tahfidz.



Hasil observasi pada studi pendahuluan dan studi lapangan pada bulan Juli dan Agustus menunjukkan bahwa (1) terdapat pertemuan rutin Kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tim pengembang kuri-kulum, dan guru untuk pelatihan dan pen-dampingan melalui diskusi terfokus, pening-katan kemampuan guru, dan pengembangan kurikulum dan pembelajaran. Pertemuan ini dilaksanakan setiap minggu dan setiap 2 minggu bersama tim Ahli. (2) terdapat sesi pertemuan rutin tim pengembang dengan tim Ahli sebulan sekali untuk peningkatan kapasitas pengembang kurikulum dan proses pengembangan kurikulum *HTGIS*, (3) Per-temuan Ketua Yayasan, Tim Ahli, dan Kepala Madrasah serta Wakil Kepala Madrasah setiap 2 bulan sekali, (4) madrasah juga mengadakan pertemuan rutin dengan orang tua.

Dokumen-dokumen berita acara dan notulen mengkonfirmasi aktivitas tersebut dan ditemukan perencanaan pembelajaran serta jurnal pembelajaran berbasis daring melalui *live streaming YouTube* dan *Home Visit*. *Live streaming* dilakukan melalui *channel <https://www.youtube.com/@mihi-dayatullahblitar8651>*.

Pembelajaran secara daring melalui *WhatsUp*, *You Tube Streaming*, dan *home visit*. Ketrampilan hidup seperti pramuka diajarkan dengan tatap muka terbatas dengan protokol kesehatan.

“Terlepas dari pergerakan kita menuju HTGIS sesuai dengan peta jalan, saat ini kita mementingkan kelangsungan belajar siswa dan harapan orang tua pada masa pandemi. Untuk itulah kita membuat live streaming dan menugaskan guru untuk home visit. Maka kita sesuaikan dulu peta jalan, saat ini kita menjadi mendesain dan mempersiapkan materi dan stra-tegi pembelajaran melalui live streaming dan home visit. Kegiatan ekstra kurikuler kita lakukan dengan tatap muka terbatas dan menggunakan protokol kesehatan” (WK-02-1-Baihaq-12-7-2022, 09:00).

Temuan-temuan ini dapat dipaparkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 2: Temuan pada situs 2 (Madrasah Ibtidaiyah Hidayatullah)

Fokus	Fenomena
Kapasitas Perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan dan pendampingan guru setiap 1 minggu sekali bersama Kepala madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Giri Pengembang Kurikulum, dan Guru, dan pada setiap 2 minggu sekali dialngsuungkan bersama -tim Ahli. 2. Pelatihan dan Pendampin-gan oleh Tim Ahli untuk tim pengembang kurikulum <i>HTGIS</i> setiap 2 minggu sekali, 3. Pembinaan Ketua Yayasan dan Tim Ahli untuk Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah setiap 2 bulan sekali 4. Pertemuan Sivitas Madrasah dan orang tua
Strategi Fleksibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mensinkronisasi konsep struktur program kurikulum <i>HTGIS</i> dengan menetapkan pengelompokan siswa dan metode pembelajaran Tahfidz 2. Perubahan rencana pembelajaran dan pelaksanaan pemb-elajaran dari basis tatap muka ke basis <i>You Tube Live Streaming</i> dan <i>home visit</i>
Startegi Adaptibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptasi pembelajaran menjadi dalam jaringan melalui <i>YouTube Live Streaming</i> dan <i>Home visit</i>. 2. Adaptasi kegiatan ekstra kuri-kuler dengan tatap muka terbatas
Strategi Pembaruan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan secara perlahan (<i>incremental</i>) 2. Penyesuaian peta jalan perubahan dengan kondisi masa pandemi.

Pada situs ini akreditasi A juga dipertahankan, Pembelajaran berjalan dengan kepuasan orang tua baik sekali, Inisiatif perubahan menjadi *Hidayatullah Tahfidz Global Islamic Primary Schools* terus dijalankan dengan penyesuaian pelaksanaan, dan Ketua Yayasan dapat menerima dengan kepuasan yang baik. Pada November 2022 diberikan penghargaan *Teacher of The Year*.

Pada situs ke 3 (tiga), yaitu Madrasah Tsanawiyah Hidayatullah sebagai *HTGIS* selain pada 4 tantangan yang disebutkan sebelumnya, terdapat satu tantangan utama yaitu kemampuan input siswa yang masih memiliki baca dan tulis Al Qur'an yang rendah

sehingga belum siap diberikan program tahfidz Al Qur'an.

“Pada masa pandemi tantangan kita bagaimana melangsungkan pembelajaran secara daring, pengelolaan standar nasional, pengelolaan ekspktasi orang tua, dan tuntutan Yayasan menuju HTGIMS. Masalahnya input dari siswa kita belum bisa membaca dan menulis Al Qur'an. Untuk itu program tahfidz belum bisa dilaksanakan dan harus dilakukan penyesuaian menjadi program baca tulis Al Qur'an” (WK03-1-Bay-3-7-2022. 08:00).

Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah dan guru pada Juli 2022 menunjukkan bahwa inisiatif HTGIMS telah disepakati untuk melakukan perubahan se-cara bertahap dengan struktur kurikulum HTGIMS untuk semua siswa dengan tidak ada pengelompokan dan untuk tahfidz pada 3 tahun pertama dilakukan terlebih dahulu dengan baca dan tulis Al Qur'an.

“...masalahnya pada saat pandemi seperti ini penyesuaian perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran harus dilakukan. Saat ini kita berfokus pada pelayanan pendidikan melalui media dalam jaringan dan kunjungan ke rumah untuk memastikan siswa belajar. Komitmen perubahan menjadi tahfidz global sesuai peta jalan yang sudah dibuat tetap dilakukan dengan pengembangan kemampuan guru. Pembelajaran bahasa Arab dan Bahasa Inggris di-laksanakan dengan pola intra kurikuler dan pembiasaan dengan kegiatan ekstra kurikuler” (WWK03-2-Anjar-07-07-2022, 08:00).

Pembelajaran dilakukan dengan cara virtual atau pembelajaran daring (dalam jaringan) menggunakan *WhatsUpp*, aktivitas tertentu menggunakan *live streaming* YouTube pada channel <https://www.youtube.com/@mtshidayatullahblitar5167>. Kegiatan *live skills* pada masa pandemi berfokus pada kegiatan keagamaan sebagai kegiatan ekstra kurikuler pengabdian masyarakat seperti memimpin do'a dengan pola pertemuan terbatas dengan protokol kesehatan.

Dokumen-dokumen perencanaan, berita acara, dan laporan menunjukkan ada-nya aktivitas (1) Pertemuan rutin dengan orang tua wali oleh Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Guru bukan hanya setiap awal semester tetapi juga pertemuan-pertemuan khusus mensosialisasikan pro-gram sekolah dan membicarakan permasalahan siswa, (2) Sesi pembinaan guru oleh Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, dan tim pengembang kurikulum. yang juga mengundang Tim Ahli; pertemuan dilakukan setiap 2 minggu sekali, (3) Pelatihan dan pendampingan Tim pengembang kurikulum oleh Tim Ahli setiap bulan, dan (4) Peng-arahan dan pembinaan oleh Ketua Yayasan dan Tim Ahli untuk Kepala madrasah dan Wakil Kepala Madrasah setiap 2 bulan sekali.

Temuan ini dapat dipaparkan dalam table berikut ini.

Tabel 2: Temuan pada situs 3 (Madrasah Tsanawiyah Hidayatullah)

Fokus	Fenomena
Kapasitas Perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembinaan Guru oleh Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, dan Tim pengembang kurikulum kepada guru 2 minggu sekali 2. Pelatihan dan Pendampingan oleh Tim Ahli untuk tim pengembang kurikulum setiap bulan, 3. Pembinaan Ketua Yayasan dan Tim Ahli untuk Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah setiap 2 bulan sekali 4. Pertemuan ruting dengn orang tua setiap semester dan pada waktu khusus
Strategi Fleksibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penundaan program Tahfidz dan memberikan program baca Tulis Al Qur'an dengan mempertimbangkan kemampuan siswa 2. Perubahan rencana pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran dari basis tatap muka ke basis <i>Whatsupp</i> dan <i>home visit</i> dengan tayagan informasi khusus melalui YouTube
Startegi Adaptibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptasi pembelajaran menjadi dalam jaringan melalui <i>WhatUp</i> dan <i>Home visit</i>. 2. Adaptasi kegiatan ekstra kurikuler ke dalam kegiatan keagamaan sebagai pengabdian masyarakat



Strategi Pembaruan	1. Perubahan secara perlahan (<i>incremental</i>) 2. Penyesuaian peta jalan pada konteks Tahfidz dan Ekstra-kurikuler pada masa pandemi
--------------------	--

Pada situs ini Madrasah berhasil untuk menjalankan pembelajaran di masa pandemi dengan kepuasan orang tua baik sekali, tetap memiliki akreditasi B, tetap menjalankan komitmen perubahan menjadi *HTGIS* dengan penyesuaian program tahfidz, dan Ketua Yayasan menerima pola penge-lolaan perubahan dengan kepuasan baik. Pada November 2022 diberikan penghargaan *Teacher of The Year*.

Hasil Analisis ketiga situs tersebut di atas adalah sebagai berikut: (1) Pengelolaan kapasitas perubahan para pendidik dilaksanakan dengan: (a) pengelolaan tugas Kepala madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Tim guru pengembang kurikulum, dan guru, (b) pembinaan rutin Kepala Sekolah dan wakil Kepala Madrasah oleh Ketua Yayasan dan Tim Ahli, (c) Pembinaan rutin Tim guru pengembang oleh Tim Ahli dan Kepala Madrasah, (d) pembinaan Guru oleh Kepala Sekolah, Tim guru pengembang, dan Tim Ahli, (2) Strategi fleksibilitas dilaksanakan dengan cara mengubah dan menyesuaikan peta jalan *HTGIS* dengan pertimbangan situasi pandemi, kebutuhan pemenuhan normalitas standar nasional, kebutuhan siswa, dan kebutuhan orang tua dengan cara menyesuaikan pelaksanaan program tahfidz global dengan karakteristik setiap situs; (3) Strategi adaptabilitas dilaksanakan dengan adaptasi (a) pembelajaran tatap muka menjadi pembelajaran dalam jaringan melalui *live Streaming YouTube, WhatsUp* dan *Home Visit*, (b) kegiatan ekstra kurikuler tatap muka terbatas dan menggunakan proto-kol kesehatan pada situs 2, dan (c) kegiatan ekstrakurikuler bahasa asing dan pengabdian masyarakat dengan pola pertemuan terbatas dengan protocol kesehatan pada situs 3; dan (4) Strategi perubahan dilakukan secara perlahan (*incremental*) dengan penyesuaian pelaksanaan peta jalan program tahfidz global, pembinaan

tenaga pendidik secara berkelanjutan pada masa pandemi.

Resiliensi manajerial ini menghasilkan terjaganya pelayanan pendidikan dengan pembelajaran yang memuaskan orang tua wali, terjaganya akreditasi madrasah, terjaganya komitmen pelaksanaan perubahan menjadi *HTGIS*, kepuasan Ketua Yayasan dengan baik dan penerimaan terhadap pola resiliensi manajerial ketiga situs pada masa pandemi.

Proposisi temuan ini adalah Pembinaan tenaga pendidik secara berkelanjutan, penyesuaian peta jalan tujuan madrasah, adaptasi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran berbasis dalam jaringan atau virtual dan *home visit*, adaptasi pembelajaran dan kegiatan ekstra kurikuler, dan perubahan yang incremental dapat menjaga keberlangsungan pembelajaran dengan kepuasan orang tua baik sekali, menjaga akreditasi nasional, menjada komitmen pelaksanaan perubahan, dan mendapatkan penerimaan dari pengambil kebijakan tertinggi.

Pola resiliensi manajerial ini menunjukkan adanya fungsi-fungsi kesadaran organisasi pada situasi pandemi yang sesuai dengan konsepsi Isa dan Onuoha [26] dengan dilakukannya sentuhan kapasitas tenaga pendidik dan adaptabilitas program yang mempertimbangkan kondisi inter-koneksi antara Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Tim guru pengembang kurikulum, Tim Ahli, dan Ketua Yayasan. Pola resilioensi ini juga menunjukkan adanya *buffering* berlapis dari Kepala Madrasah dan Ketua Yayasan dengan menerjunkan Tim Ahli. Hal ini sesuai dengan konsepsi pembaruan Batz and Batz [25], Coutu [28], dan Kissimoto dan Laurondo [32] dengan pengelolaan kapasitas perubahan, fleksibilitas, proaktivitas, adaptabilitas, dan *buffering*. Penyesuaian-penyesuaian peta jalan yang disetujui bersama juga sesuai dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi kebutuhan siswa dan orang tua berkesesuaian dengan konsepsi Leunernberg [21] yang menyatakan bahwa setiap keputusan diambil secara rasional selaras dengan sistem sosial dengan pencapaian hasil yang optimal. Perubahan yang inkremental dari kegiatan yang

rutin dengan menjaga semangat guru, proses pembelajaran dan pembinaan seluruh unsur tenaga pendidikan, dan pemberian rekognisi pada akhir tahun berkesesuaian dengan konsepsi Enkeyong dan Oduntan [22] dan Gayed [24]. Langkah-langkah manjerial dengan perubahan yang perlahan atau inkremental melalui proses pelibatan semua unsur stakeholder madrasah berkesesuaian dengan konsepsi manajerial Ali dan Abdalla [15], Izah [16], dan Supriyono [17]. Kepala madrasah sebagai pemimpin utama pada madrasah menunjukkan keahlian dan ketrampilan untuk tetap tegar dan terus berfokus pada komitmen perubahan dengan tetap mengedepankan pelayanan pendidikan untuk siswa dan orang tua hal ini berkesesuaian dengan prinsip resiliensi yang dipaparkan oleh Isa dan Onuhua [26], Coutu [28], Cooper dan Flint [29], dan Cope, Jones, dan Hendricks [30]. Dalam perubahan yang dihadapi pada situasi yang tak terduga bukan hanya kepala sekolah tetapi guru harus memiliki kemampuan adaptabilitas, baik dalam konteks desain isi pembelajaran, strategi pembelajaran, maupun evaluasi pembelajaran. Granziera, Collie, dan Martin [38] menyatakan bahwa guru dipersyaratkan untuk secara regular memodifikasi pembelajaran, merestruktur suasana pembelajaran, dan menyesuaikan isi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan mengelolanya dalam kondisi perubahan dan kondisi lingkungan untuk menjaga kapasitas sebagai guru yang efektif.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari temuan akhir dapatlah disimpulkan bahwa resiliensi manajerial pada masa pandemic di *Hidayatullah tahfidz Global Islamic Schools (HTGIS)* mampu untuk menjaga keberlangsungan pelayanan pendidikan yang memuaskan orang tua, menjaga kredibilitas sekolah dalam konteks akreditasi, menjaga komitmen perubahan menjadi HTGIS dengan pola peningkatan kapasitas perubahan tenaga pendidik, penyesuaian peta jalan HTGIS, adaptasi pembelajaran, dan perubahan secara inkremental. Kekuatan dari pola resiliensi manajerial ini terletak pada pelibatan

semua unsur stake holder madrasah dan area penguatan untuk dikembangkan pada masa mendatang adalah struktur program tahfidz global yang berkeseragaman dalam filosofi dasarnya bagi semua situs.

Saran

Penelitian ini terbatas pada resiliensi manajerial yang terfokus pada aktivitas kapasitas perubahan, strategi fleksibilitas, strategi adaptabilitas, dan strategi pembaharuan. Hal-hal yang belum tercakup dalam penelitian ini adalah substansi, isi, dan metode pengembangan kapasitas perubahan, pengaruh strategi fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap pencapaian hasil belajar siswa, dan substansi manajemen perubahan inkremental. Peneliti menyarankan hal ini menjadi penelitian lanjut oleh para peneliti berikutnya dan dalam konteks pemenuhan peta jalan penelitian sebagai universitas *entrepreneurial*, para peneliti berikutnya disarankan mencapai produk model-model yang dapat diterapkan pada tingkat praksis.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Yin, R. (2018) *Case Study Research and Applications Design and Methods*. California: Sage Publication
- [2] Miles, M.B., Huberman, M.A, and Saldana, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: Sage
- [3] Rahim, AShah, S.F., Ghazi1, S.R., Mirajud-Din, Shahzad, S., Ullah, I (2015) Quality and Features of Education in the Muslim World. Horizon Research Publishing. **Error! Hyperlink reference not valid.** [full-text/EJ1059820.pdf](https://www.horizonresearch.com/full-text/EJ1059820.pdf)
- [4] Bryner, K.(2011). Integrated Islamic Schools in Indonesia. [https://en.qantaraade /content/integrated-Islamic-schools -in-Indonesia-secular-subjects-within-a religious-framework](https://en.qantaraade/content/integrated-Islamic-schools-in-Indonesia-secular-subjects-within-a-religious-framework) diunduh 14/04. 2021. jam 10:00
- [5] Suyatno (2015) Sekolah Dasar Islam Terpadu Dalam Konsepsi Kelas Menengah Muslim Indonesia. *Analisa Journal of Social Science and Religion*,
- [6] Supriyono dan Sary, H.P. (2020) Designing Collaborative Clinical Supervision



- Toward English Learning Based on Scientific Approach of Junior High Schools. *Proceeding. The International Conference on Innovations in Social Sciences and Education (ICoISSE) Bandung, Indonesia, July 25th, 2020 Volume 22 No 01 June 2015, halaman 121-133* diunduh pada 14/04/2021 jam 23:12
- [7] Supriyono dan Ulum, B. (2021) Managing Hidayatullah Tahfidz Global Islamic Schools. <https://www.researchgate.net/-publication/360004497> DOI: 10.13140/ RG.2.2 .24461. 41446. Retrieved in April 20th, 2022
- [8] Kodrat, D (2020). Growth Mindset of Quality Management in an Islamic School. *Jurnal Kajian Peradaban Islam*. www.jkpi.com, Open Access, JKPIs, Pages 22 – 26, Vol. 3, No. 1, 2020, E-ISSN: 2654-3974 diakses pada tanggal 17 April 2021 Jam 21:00
- [9] Fauziah, K.I.A dan Achadi, M.W (2020) The Implementation of Extra-curricular Tahfidz Al Qur'an to Increase Student Achievement At MTSN 3 Tulungagung. KHATULIS-TIWA: *Journal of Islamic Studies* http://10.24260/khatulis_tiwav10i2.1831, Vol. 10, No. 2, Sept., 2020
- [10] Fauziah, M., Mubarok, Budiman, B, Laksana, M.W. (2019) Evaluation of Student Tahfidz Program Implementation Faculty of Social and Political Science Through The Countenance Evaluation Model Approach. *Jurnal Perspektif. Vol. 3 No. 2 Desember 2019 Page 145-164* diakses pada tanggal 17 April 2021 Jam 10:00
- [11] Khoiriyah, N (2016).Metode Menghafal Al Qur'an (Studi Komparasi Pondok Pesantren Sabilul Huda Banyu-biru dan Pondok Pesantren Nazzalal Furqon Salatiga) http://e_repository.perpus.iain salatiga.ac.id/1456/1/skripsi.pdf
- [12] Tania, S (2018). Efektivitas Metode Tahfidz dan Takrir Dalam Meningkatkan Hafalan Al Qur'an Mahasiswa Putri di Ma'had Al-Jami'ah Raden Intan Lampung Intan.ac.id/3811/1/SKRIPSI%20TANIA.pdf diakses pada 18 April 2021 Jam 08:00
- [13] Prasetyawan, R (2016). Metode Menghafal Al Qur'an Di Pondok Pesantren Al Wafa Palangkaraya **Error! Hyperlink reference not valid.**
- [14] Mubaroq, J., Mutiara, E., dan Setiyowati. E.(2018) Extending Tradition Concept Of Tahfidz Islamic Boarding School Design in Nganjuk Indonesia. *Journal of Islamic Architecture*. P-ISSN: 2086-2636 E-ISSN: 2356-4644 Journal Home Page: <http://ejournal.uin malang.ac.id/index.php/JIA> diakses pada 18 April 2021 Jam 08:00
- [15] Ali, I., dan Abdalla, M.S. (2017) Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts. *SAS Journal of Medicine (SASJM). SAS J. Med.*, 2017; 3(12): 326-329
- [16] Izah, K. (2020) Transformasi dan Manajemen Pendidikan Islam. *SALIMIYA. Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam* Volume 1, Nomor3, September2020e-ISSN: 27217078 **Error! Hyperlink reference not valid.** diunduh pada 17 April 2021 Jam 21:00
- [17] Supriyono. (2019) Supervisi Pembelajaran, di Sekolah Menengah Pertama (Studi multi situs pada SMPN1, SMPN2, dan SMPN 4 Kota Blitar) *Doctoral Thesis*. Universitas Negeri Malang
- [18] Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. London: Sage.
- [19] Gasemy, M, dan Hussin, S. (2014). A Review of Theories of Educational Management and Leadership. *Conference Paper. Error! Hyperlink reference not valid.* publication/ 30004 8835 Diunduh pada 18 April 2021 Jam 10:00
- [20] Syaban, S. (2019) Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Islam. *Al-wardah: Jurnal Kajian Perempuan, Gender dan Agama*. Volume: 12 Nomor: 2 ISSN: 1907-2740, E-ISSN: 2613-9367 diunduh pada 18 April 2021 Jam 10:00



- [21] Lunenburg, F.C. (2010) The Decision Making Process. *National Forum Of Educational Administration and Supervision Journal*, Volume 27, Number 4, \ 2010
- [22] Enkenyong, E.B. dan Oduntan, A.B. (2020) Routine and Transformational Change Management As Determinants of Teachers' Commitment in Secondary Schools in Calabar Education Zone, Nigeria. *British Journal of Education* Vol.8, Issue 7, pp.44-56, August 2020 Published by ECRTD- UK Print diunduh Tanggal 18 April 2021 Jam 13:00
- [23] Gayef, A. (2014). The Management of Change In Education. *Educational Alternatives*, 12, 923-930.
- [24] Kissimoto, K.O dan Laurindo, F.J.B. (2010). Influencing Factors For Resilience Organization—A Case Study In A Transformation Industry Company. *Prosiding. XVI International Conference On Industrial Engineering And Operations Management. Challenges and Maturity of Production Engineering: Competitiveness of enterprises, working conditions, environment. São Carlos, SP, Brazil, 12 to 15 October – 2010*
- [25] Bartz, D.E. dan Bartz, C.E.A. (2017) The Resilient and Focused Manager. *International Journal of Business and Social Science*. Volume 8, Number 9, September 2017
- [26] Issa, T.E. dan Onuoha, C. (2020) Managerial Resilience and Organizational Performance of Hotels in Rivers State, Nigeria. *International Journal of Business & Enterpriseneurship Research*. ISSN: 2360-989X, Volume 13, Issue 1, (March,2020) pages 30 – 44. www.arcnjournals.org
- [27] Iskanius, P., Haapasalo, H, dan Page, T. (2006) Requirements for change in a traditional industry to be competitive: transformation towards an agile supply chain. *Int. J. Agile Systems and Management*, Vol. 1, No. 3, 2006
- [28] Coutu, D. (2017). *How resilience works..In Resilience*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing Corporation
- [29] Cooper, C. & Flint, T, J., dan Pearn, M, (2013). Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations. **Error! Hyperlink reference not valid.** [publication/30119804410.1057/9781137367839](https://doi.org/10.579781137367839).
- [30] Cope, V. C., Jones, B., & Hendricks, J. (2016). Residential aged care nurses: Portraits of resilience. *Contemporary Nurse*, 52(6), 736–752. **Error! Hyperlink reference not valid.** [10376178.2016.1246950](https://doi.org/10.376178.2016.1246950)
- [31] Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279–297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>
- [32] Kissimoto, K.O dan Laurindo, F.J.B. (2010). Influencing Factors For Resilience I Organization—A Case Study In A Transformation Industry Company. *Prosiding. XVI International Conference On Industrial Engineering And Operations Management. Challenges and Maturity of Production Engineering: competetiveness of enterprises, working conditions, environment. São Carlos, SP, Brazil, 12 to 15 October – 2010.*
- [33] Fram, S. M. (2013) The constant comparative analysis method outside of grounded theory. *The Qualitative Report*, 18(Art. 1), 1-25. Retrieved from **Error! Hyperlink reference not valid.**
- [34] Moleong, L.J. (2011) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Rosda ISSN 1913-9020 E ISSN 1913-9039
- [35] Sholihah, H dan Zaenurrosyid, A. (2020) The Implementation of Tahfidz Islamic Boarding School Management Based on Ziswaf Fundings. Conference: Proceedings of the 1st *International Conference on Islamic Civilization*, ICIC



2020, 27th August 2020, Semarang, Indonesia

- [36] Akinyode, B.F. dan Khan, T.H. (2018) Step by step approach for qualitative data analysis. *International Journal of Built Environment and Sustainability*. Published by Faculty of Built Environment, Universiti Teknologi Malaysia Website: <http://www.ijbes.utm.my>. *IJBES* 5(3)/ 2018, 163-174
- [37] Naderifar, M. & Goli, H. & Ghaljaei, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. Strides in Development of Medical Education. *In Press*. 10.5812/sdme.67670.
- [38] Ganziera, H., Collie, R.J, dan Martin, A.J. (2019). Adaptability: An important capacity to cultivate among pre-service teachers in teacher education programs. *Psychology Teaching Review Vol. 25 No. 1, 2019* Retrieved October 10th, 2002