

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Era pengetahuan (*knowledge era*) dan teknologi yang berkembang pada abad 21, membawa perubahan pada tatanan masyarakat yang semakin kompleks. Perubahan yang sangat cepat mempengaruhi dimensi-dimensi kehidupan masyarakat termasuk di dalamnya tentang pendidikan.¹

Dewasa ini, setidaknya dikenal tiga lembaga pendidikan yang cukup eksis di Indonesia yaitu sekolah, madrasah, dan pesantren. Padahal, sebelum diadakan pembaruan sistem pendidikan, baik yang diperkenalkan oleh kolonial Belanda maupun kaum modernis, dikenal beberapa lembaga pendidikan tradisional Islam di berbagai daerah di Nusantara ini seperti pesantren di Jawa, surau di Minangkabau, dan dayah di Aceh. Di antara beberapa lembaga pendidikan tradisional itu, hanya pesantrenlah yang paling mampu bertahan sampai sekarang.²

Lembaga pesantren yang semula statis dengan paradigma manajemen tradisional, dituntut siap memasuki ke perubahan manajemen baru yang dicirikan oleh adanya visi, pemberdayaan pengajar dan bahan ajar yang adaptabel. Melalui berbagai cara dan strategi lembaga pesantren dituntut meningkatkan afektifitas dan efesiensi pengelolaannya agar mampu eksis dalam bersaing dan berkompetensi dengan lembaga pendidikan lainnya. Hal ini merupakan syarat mutlak sebagai konsekuensi dari pembaruan sistem pendidikan, baik yang diperkenalkan oleh kolonial Belanda maupun kaum modernis.

Namun sayangnya, dunia pesantren belum sepenuhnya sadar tentang intensitas persaingan tersebut. Sebagaimana dikatakan oleh Azyumardi Azra, bahwa terdapat beberapa problematika pendidikan yang dapat menghambat

¹ Uning Hadiyati, "Membangun Learning Organization Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Di Lingkungan Perusahaan Kecil-Menengah Studi Empiris: Wirausaha Mebel Rotan Di Sentra Industri Mebel Rotan Desa Trangan, Gatak, Sukoharjo" (Tesis Magister, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2010), 24.

² Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 115.

kemajuan pesantren antara lain: (1) lambat di dalam merespon perubahan yang sedang dan yang akan datang; (2) secara sistemik masih cenderung berorientasi pada bidang humaniora dan ilmu sosial daripada ilmu eksakta; (3) usaha pembaharuan yang masih sepotong-sepotong yang berakibat pada perubahan yang terjadi tidak secara esensial; (4) orientasi pengembangan belum *future oriented*, namun masih bernostalgia dengan masa silam; (5) sebagian pendidikan Islam belum dikelola secara profesional.³

Selain itu, fakta dilapangan menunjukkan, sebagaimana disampaikan Nur Syam, diantara pesantren yang menyelenggarakan sistem pendidikan madrasah secara mandiri banyak pengajar di dalamnya yang belum memiliki standard kualifikasi akademik.⁴ Peneliti lain seperti Rizka Dwi menemukan masih minimnya kepengurusan pesantren yang berpengalaman dalam mengurus legalitas dan dokumen.⁵

Oleh sebab itu, langkah-langkah sistemik dan sistematis perlu dipersiapkan pondok pesantren untuk menyongsong modernisasi sistem pendidikan dan desain pembelajaran yang mampu beradaptasi dengan lingkungan. Pesantren perlu banyak belajar dari lembaga modern yang sudah mapan secara akademis dan administrasi.

Beberapa definisi yang dikemukakan oleh Peter Senge memberikan pengertian adalah: “Whose have attracted the wides attention, see them as organizations where people learning organizational continually expand their capacity to create the result they trully desire, where new and axpensive patterns of thinking are nurtured, where people are continually learning how to learn together.”⁶ Menurutanya, *learning organization* adalah organisasi yang orang-orangnya secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan

³ Azyumardi Asra, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (Jakarta: Logos, 1999), 68.

⁴ Nur Syam, “Problematika Standarisasi Dosen Ma’had Aly”, <http://nursyam.uinsby.ac.id/?p=6148>, (diakses tanggal 23 Sep. 22).

⁵ Rizka Dwi, “Manajemen Perubahan Ma’had Aly Di Pondok Pesantren: Penelitian Di Ma’had Aly Pondok Quran Bandung, Ma’had Aly Al-Hikamus Salafiyah Cirebon, Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon, Dan Ma’had Aly Al-Hikmah 2 Brebes” (Tesis Magister, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2019), 15.

⁶ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Revised and updated (New York: Doubleday/Currency, 2006), 42.

hasil yang mereka inginkan, dengan pola berfikir yang baik, aspirasi kelompok yang ada di dalamnya diberi kebebasan dan secara terus menerus belajar mempelajari sesuatu secara bersama.

Melihat dari berbagai literatur, *learning organization* merupakan salah satu pembahasan penting yang berkaitan dengan perubahan-perubahan organisasional yang dilakukan organisasi. Gareth R. Jones dalam bukunya *Organizational Theory, Design and Change* menempatkan *learning organization* sebagai salah satu pendekatan yang dilakukan organisasi di dalam melakukan perubahan organisasional. Jones menyebutkan *learning organization* sebagai suatu proses yang diperlukan bagi organisasi untuk beradaptasi, memodifikasi dan merubah lingkungan organisasi sehingga organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pemaparan diatas merupakan gambaran bagaimana *learnnig organization* mengambil posisinya dalam teori organisasi. Konsep *learnnig organization* turut andil dalam mengembangkan pola organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan.⁷

Oleh sebabnya, pendekatan *learning organization* dapat menjadi pilihan pesantren dalam mengonsep dan merespon perubahan yang ada di pesantrennya. Pasalnya, lembaga pendidikan tanpa penataan yang baik akan menciptakan lembaga pendidikan yang berkualitas rendah dan masih jauh untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.⁸

Salah satu ketertarikan peneliti untuk mengusung tema implementasi *learning organization* di Madrasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) Lirboyo Kota Kediri adalah karena pesantren tersebut sampai saat ini masih dipercaya oleh masyarakat sebagai lembaga untuk mendidik anak-anaknya ditengah gempuran pendidikan umum. Pesantren Lirboyo yang baru membuka madrasah sebagai bentuk komplementer pendidikan nasional pada tahun 1986 mengalami peningkatan dan kestabilan. Sebagai perbandingan, ketika tahun 1920 sampai 1930, pesantren Tebuireng yang menjadi pionir pendidikan madrasi mempunyai

⁷ Muhammad Ghafar, "Pesantren of Learning Organization: Analisis Transformasi Pengembangan Pondok Pesantren Di Indonesia" *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars*, (Seri 2, 2017), 777-784. <https://doi.org/10.36835/ancoms.v0i>

⁸ Abu Yazid, *Membangun Islam Tengah* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2010), 26.

santri sekitar 6.000 orang, pada tahun 1995 hanya memiliki santri kurang dari 2.522 orang, sementara Pesantren Lirboyo ketika tahun 1920 sampai dengan 1930 mempunyai santri sekitar 200, pada tahun 1996 memiliki sekitar 7.900 santri. Bahkan baru-baru ini, pada tahun 2021 jumlah santri aktif mencapai 18.730 dan pada tahun 2022 jumlahnya naik tajam menjadi 21.975 santri. Oleh karena itu, objek dalam penelitian ini adalah Madrasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) yang pada tahun 2017 telah mendapatkan izin oprasional dari Kemnterian Agama untuk mengembangkan pendidikan Ma'had Aly.⁹

Dari konteks penelitian diatas, tema “Implementasi Learning Organization Dalam Pembelajaran Berbasis Pesantren di Madrasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) Lirboyo Kota Kediri”, sebagai refleksi dari bagaimana Madarasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) Pondok Pesantren Lirboyo yang tidak lain adalah organisasi pendidikan islam dapat mengembangkan sistem pendidikannya dalam sistem Madrasi dapat berjalan konsisten. Teori yang digunakan dalam penelitian ini ialah lima disiplin dalam mewujudkan *learning organization* yang dicetuskan Peter M. Senge. Untuk itu maka, rumusan masalah dalam penelitian ini menyesuaikan dengan teori diatas yang akan disebutkan nanti.

B. Fokus Penalitian

Konteks penelitian diatas menuntun penulis untuk memfokuskan penelitan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi lima disiplin *learning organization* versi Peter Senge dalam pembelajaran berbasis pesantren di Madrasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) Lirboyo Kota Kediri?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan lima disiplin *learning organization* versi Peter Senge dalam pembelajaran berbasis pesantren di Madrasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) Lirboyo Kota Kediri?

C. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian yang dirangkum peneliti adalah sebagai berikut:

⁹ anwar, *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo*, 95.

1. Mengetahui penerapan lima disiplin *learning organization* versi Peter Senge dalam pembelajaran berbasis pesantren di Madrasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) Lirboyo Kota Kediri.
2. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat penerapan lima disiplin *learning organization* versi Peter Senge dalam dalam pembelajaran berbasis pesantren di Madrasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) Lirboyo Kota Kediri.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan dari tujuan penelitian di atas maka Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Teoritis
 - a. Untuk menambah wawasan dan informasi khususnya bagi penulis, umumnya bagi dunia Pendidikan tentang *learning organization*.
2. Praktis
 - a. Manajer Lembaga Pendidikan Islam
Sebagai salah satu tawaran metodologis bagi manajer dalam mengembangkan pola organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan.
 - b. Perpustakaan
Sebagai sumbangan pemikiran, bahan referensi dan koleksi diperpustakaan
 - c. Peneliti berikutnya.
Sebagai referensi/dasar pegangan menyusun laporan penelitian.

E. Penelitian Terdahulu

Pembahasan mengenai *learning organization* dan implementasinya dalam lembaga pendidikan telah banyak ditemukan dari peneliti-peneliti bidang manajemen pendidikan terdahulu. Meski demikian, peneliti lain yang mencoba turun meneliti secara khusus bentuk *learning organization* di Madrasah Hidayatul Mubtadiin Lirboyo sepanjang pengamatan peneliti belum ditemukan. Berikut adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

1. Rada H. Muhadir, dalam penelitiannya yang berjudul “*Learning Organization Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*”. Program studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung, tahun 2021. Penelitian ini dilaksanakan di tiga Madrasah Aliyah berbasis pondok pesantren daerah Bangka Belitung. Penelitian ini menemukan beberapa isu penting mengenai komponen-komponen penting learning organization antara lain: *pertama*, strategi dalam meningkatkan *personal mastery* adalah melalui diklat, pembelajaran aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan (PIKEM), seminar, bimbingan penyuluhan dan workshop kurikulum. *Kedua*, implementasi *mental models* mempengaruhi pembuatan keputusan dan tindakan lembaga untuk mencapai madrasah berbasis pesantren. *Ketiga*, visi bersama (*shared vision*) mempengaruhi pada motivasi tenaga pendidik madrasah untuk meningkatkan manajemen madrasah lebih baik dari beberapa aspek. Strategi yang digunakan adalah antara lain: menyederhanakan visi madrasah agar dapat dicapai oleh seluruh warga madrasah. *Keempat*, membangun *system thinking* (berfikir sistem) dengan mensinergikan komunikasi stakeholder madrasah melalui kegiatan-kegiatan yang terukur seperti *stand up comedy*, band siswa dan pencak silat yang diadakan secara simultan setiap semester. *Kelima*, upaya untuk menciptakan pembelajaran tim (*tim learning*) adalah dengan membuat program madrasah berbasis pesantren dan melibatkan guru, siswa dan stakeholder madrasah. Semua ini dilakukan dalam rangka membentuk kerja sama tim yang baik dan efisien.¹⁰
2. Deden Saiful Ridhwan dalam penelitiannya yang berjudul “*Peningkatan Mutu Madrasah Berdasarkan Pendekatan Learning Organization*” yang diadakan di MAN Insan Cendikia Serpong Tangerang Selatan tahun 2021. Disertasi ini diajukan untuk memperoleh gelar doktor di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Deden menyimpulkan bahwa implementasi learning organization berperan penting bagi peningkatan mutu MAN Insan Cendikia. Bukti-bukti yang terkumpul adalah sebagai berikut: *pertama*, komitmen kuat setiap individu dilingkungan MAN Insan Cendikia untuk terus belajar membantuk keahlian

¹⁰ Rada H. M., “*Learning Organization Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren Di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*” (Disertasi, Lampung, UIN Raden Intan, 2021).

pribadi (personal mastery). *Kedua*, mental model di lingkungan madrasah tercipta melalui visi dan misi yang dikuatkan dengan kompak. *Ketiga*, building shared vision (membangun visi bersama) melalui visi yang ditetapkan madrasah menjadi identitas dan membangkitkan motivasi untuk terus belajar. *Keempat*, pembelajaran tim (tim learning) tercipta melalui belajar bersama secara adaptif, generatif dan berkesinambungan. *kelima*, system thingking (pikiran sistem) dilingkungan MAN Insan Cendikia terbangun dengan mengintegrasikan disiplin dari berbagai ilmu sehingga keterkaitan satu dengan lainnya dapat berjalan dengan baik. Penelitian ini sebenarnya memperkuat teori Zeb Jan (2010), dalam “Career Development in a learning organization”, dari National Of Modern Languaes-Islamabad Pakistan.¹¹

3. Taufiq Ridwan pada tahun 2020 dalam penelitiannya yang berjudul “*Sistem Organisasi Belajar di Pondok Pesantren Buntet Cirebon*”. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan secara utuh tentang dinamika belajar di pesantren Buntet Cirebon, mulai dari transformasi organisasi, manajemen pengetahuan, pemberdayaan manusia dan aplikasi teknologi. Hasil dari penelitian Taufiq adalah sebagai berikut: *pertama*, dinamika belajar di pesantren Buntet telah dijalankan dengan baik melalui peran kiyai dan pengelola yayasan dimana masing-masing dari pemangku kebijakan pesantren telah mengarahkan organisasi kearah pembelajaran yang berkualitas, baik secara individu maupun kelompok. *Kedua*, transformasi organisasi dilakukan oleh pemangku kebijakan dimana yang semula organisasi pesantren bersifat tradisional telah berubah sedikit demi sedikit menjadi organisasi pesantren yang bersifat berkembang. *Ketiga*, dalam menghadapi tantangan globalisasi dan persaingan pendidikan pesantren Buntet melakukan pemberdayaan manusia dengan meningkatkan kualifikasi para ustadz dan kiyai. *Keempat*, dalam mengembangkan manajemen pengetahuan dilingkungan pesantren dilakukan dengan membentuk sistem pembelajaran yang baik dan terorganisir untuk merekam pengetahuan sumberdaya organisasi. *Kelima*, aplikasi teknologi secara bertahap dikembangkan melalui kebijakan organisasi dan pemanfaatan kemajuan

¹¹ Deden Saeful Ridlwan, “Peningkatan Mutu Madrasah Berdasarkan Pendekatan Learning Organization” (Disertasi, Jakarta, UIN Syarif Hidayatullah, 2021).

teknologi. Metodologi penelitian yang digunakan Taufik adalah studi kasus dengan jenis intrinsik (*intinsic case study*). Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, dokumentasi dan observasi.¹²

4. Ali Mashar, dalam penelitiannya yang berjudul “*Learning Organization Pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur*” pada tahun 2021. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: *Pertama*, implementasi keahlian pribadi (*personal mastery*) adalah melalui kepemimpinan kepala madrasah yang visioner. Selain itu, dalam mengembangkan profesionalisme para guru dan staf madrasah melalui berbagai program pendidikan, pelatihan dan dengan menciptakan budaya “greget”. Kedua, *system tingking* (berpikir sistematis) di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) tercipta melalui pelibatan secara bersama dalam perumusan visi madrasah. Kegiatan ini dilakukan dengan melibatkan seluruh stakeholder madrasah untuk melihat peluang dan tantangan yang dihadapi. Ketiga, penerapan *mental models* yaitu dengan membangun *human relations* yang baik guna memiliki rasa persatuan dan kekeluargaan. selain itu, *mental models* dilakukan melalui motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan mengembangkan potensi akademiknya. *Keempat*, visi bersama (*shared vision*) pada MAN Kabupaten Tulungagung, yaitu dengan menumbuhkan konsistensi dalam mewujudkan visi madrasah dengan membentuk *team work* dalam struktur organisasi. *Kelima*, *team learning* (pembelajaran tim) pada MAN Tulungagung adalah dengan menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga.¹³
5. Nunung Suyantini dalam penelitiannya dengan judul “*Pengaruh Penerapan Learning Organization (Organisasi Pembelajar) Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Di Kota Bandung*” pada tahun 2021. Penelitian ini diawali dengan menganalisa peran kepala sekolah dalam lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Tujuan penelitian Nunung adalah untuk memperoleh gambaran tentang *learning organization*, iklim kerja, pengaruh kepala sekolah dan pengaruh *learning organization* dan iklim kerja

¹²Ridwan Taufiq, “Sistem Organisasi Belajar Di Pondok Pesantren Buntet Cirebon” (Disertasi, Jakarta, Universitas Negeri, 2020), 122.

¹³ Ali M, “Learning Organization Pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur” (Disertasi, Lampung, UIN Raden Intan Lampung, 2021), 152.

terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: *Pertama*, penerapan learning organization pada sekolah dasar memperoleh skor sedang sedangkan, iklim kerja memperoleh skor dengan kategori tinggi. *Kedua*, pengaruh iklim kerja dan learning organization terhadap kinerja kepala sekolah dasar mendapatkan skor yang cukup kuat dan dapat diterima secara sah.¹⁴

Berdasarkan kajian terdahulu di atas, penelitian ini berbeda dari sisi objek penelitiannya. Penelitian ini berangkat dari perkembangan pendidikan pesantren yang mulanya menggunakan sistem pembelajaran klasik berubah menjadi sistem modern yang lebih rapih dan tertata dengan menggunakan pendekatan konsep *learning organization*. Dari pemikiran diatas, peneliti terdorong untuk menganalisis bagaimana konsep *learning organization* itu diterapkan di Madrasah Hidayatul Mubtadiin Lirboyo dengan melalui judul “Implementasi *Learning Organization* Dalam pembelajaran Berbasis Pesantren di Madrasah Hidayatul Mubtadiin Lirboyo Kota Kediri.”

F. Sistematika Pembahasan

Dalam rangka memudahkan penjelasan, telaah dan analisisnya maka perlu adanya sistematika pembahasan. Hal ini tidak lain karena agar pembahasan dapat disajikan secara sistematis dan teratur. Penelitian ini terdiri dari beberapa bab dan sub-sub bab yang akan dijelaskan sebagai berikut:

BAB I yaitu, pendahuluan. Bab ini menjelaskan latar belakang masalah yang sedang dikaji. Penting kiranya untuk mengetahui alasan-alasan mengapa penelitian ini penting dilakukan. Dilanjutkan dengan mengerucutkan masalah dan merumuskannya dalam batas-batas tertentu supaya penelitian ini terarah. Selanjutnya akan dijelaskan pula tujuan penelitian, kegunaan penelitian baik secara teoritis maupun praktis dan kajian terdahulu. Terakhir dalam bab pertama ini disajikan sistematika pembahasan.

¹⁴ Nunung Suyantini, “Pengaruh Penerapan Learning Organization Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kota Bandung” (Tesis Magister, Universitas Pendidikan Indonesia, 2021), 134.

BAB II, memuat landasan teori yang relevan dan sistematis sehingga dapat digunakan untuk mengumpulkan data-data yang efektif. Landasan teori ini terdiri atas definisi, jenis-jenis pembelajaran, hambatan dan pendukung implementasi *learning organization*. Selanjutnya dalam penelitian ini disajikan temuan teori dari peneliti lain supaya mudah dalam merepresentasikan prespektif yang ada.

BAB III, membahas tentang metode penelitian. Bab ini memuat jenis metode yang digunakan, pendekatan yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian. Didalam bab ini juga akan dibahas sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV, berisi paparan data dan temuan penelitian. Paparan data dan temuan penelitian dari implementasi *learning organization* Madrasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) Lirboyo Kota Kediri dalam sistem pembelajaran berbasis pesantren, akan dijelaskan dalam bab ini. Selain itu, temuan mengenai faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi tersebut juga akan ditulis dalam bab ini.

BAB V, berisi pembahasan. Pembahasan dari temuan implementasi *learning organization* Madrasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) Lirboyo Kota Kediri dalam mengembangkan sistem pembelajaran berbasis pesantren, akan dijelaskan dalam bab ini. Selain itu, bab ini akan memuat pembahasan mengenai faktor pendukung dan penghambat implementasi *learning organization* Madrasah Hidayatul Mubtadiin (MHM) Lirboyo Kota Kediri dalam sistem pembelajaran berbasis pesantren.

BAB VI, berisi kesimpulan, implikasi teoritis, implikasi praktis dan saran yang berkaitan dengan tema penelitian tesis ini.