

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Definisi Implementasi

Sebagaimana dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) arti implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan.¹⁵ Menurut Usman, implementasi adalah proses perluasan pengaruh dari tujuan tertentu kepada sebuah aktivitas.¹⁶ Sedangkan menurut Rosad, implementasi adalah kegiatan yang terencana dengan sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai suatu tujuan.¹⁷ Adapun Usman memberikan pengertian implementasi sebagai tindakan, aksi atau aktivitas yang di dalamnya dipengaruhi oleh mekanisme sistem tertentu.¹⁸

Pengertian imlementasi di atas memberi kepeahaman bahwa impelemntasi tidak sekedar tindakan biasa. Lebih dari itu, implementasi merupakan tindakan yang dipengaruhi oleh adanya norma-norma tertentu. Definisi implementasi jika dikaitkan dalam penelitian ini adalah aktivitas menjaga eksistensi pendidikan berbasis pesantren melalui penerapan norma-norma *learning organization* di lembaga Madrasah Hidayatul Mubtadiin Lirboyo.

B. Definisi *Learning Organization*

Terdapat berbagai definisi learning organization yang dirumuskan oleh para ahli organisasi. Berbagai befinisi tersebut disampaikan dalam berbagai bentuk, mulai dari bingkai yang luas dimana mencakup segala perubahan yang dilakukan organisasi, sampai definisi yang lebih spesifik

¹⁵ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), 548.

¹⁶ Setiawan G., *Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan* (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2004), 43.

¹⁷ Ali Miftakhu Rosad, "Implementasi Pendidikan Karakter Melalui Managemen Sekolah," *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 5, No. 02 (December 24, 2019): 186, <https://doi.org/10.32678/Tarbawi.V5i02.2074>.

¹⁸ Usman N., *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 91.

memfokuskan kepada bagaimana pembelajaran dalam organisasi berjalan.¹⁹ Berbagai definisi yang peneliti rangkum adalah sebagai berikut:

1. Marquart dalam Gilley dan Malcunih, menyatakan bahwa: “*learning organization* adalah organisasi yang belajar secara kolektif dalam mentransformasikan diri menuju organisasi yang lebih baik dengan menggunakan pengetahuan, teknologi dan sumber daya orang-orang yang ada di dalam organisasi agar dapat beradaptasi dalam lingkungan yang berubah.”²⁰
2. Jones menyatakan *learning organization* adalah: “organisasi yang dengan sengaja merancang dan membangun struktur, budaya dan strategi agar dapat meningkatkan dan memaksimalkan potensi pembelajaran secara organisasional terjadi di dalam organisasi.”²¹
3. Peter Senge: “*learning organization* adalah organisasi yang dimana individu-individu di dalam organisasi tersebut terus menerus memperluas kapasitas mereka dalam meningkatkan pemikiran, aspirasi dan pembelajaran bersama untuk menciptakan organisasi yang benar-benar mereka inginkan.”²²
4. David A. Garvin dalam Tuyen mendefinisikan bahwa: “*learning organization* adalah organisasi yang terlatih untuk belajar, memindahkan pengetahuan dan memodifikasi perilaku organisasi rangka mencapai perilaku dan wawasan organisasi yang baru.”²³

¹⁹ Edah Jubaedah, “Analisis Konseptual Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) Sebagai Teori Organisasi Kontemporer,” *Jurnal Ilmu Administrasi* 7, No. 04 (Desember 2010): 278. DOI: <https://doi.org/10.31113/jia.v7i4.300>

²⁰ Jerry W. Gilley and Ann Maycunich Gilley, *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development through State-of-the-Art Human Resource Practices* (New York: Basic Books, 2008), 231.

²¹ Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, 5. internat. ed (Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2007), 59.

²² Senge, *The Fifth Discipline*, 75.

²³ Bui Quang Tuyen, “Building A Learning Organization in The Digital Era: A Proposed Model for Vietnamese Enterprises,” *International Review of Management and Marketing* 11, no. 3 (May 9, 2021): 42–48, <https://doi.org/10.32479/irmm.11314>.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *learning organization* adalah organisasi yang terus-menerus melakukan proses pembelajaran secara kolektif dalam melakukan transformasi guna menciptakan organisasi yang diinginkan.

Adapun yang dimaksud dengan pembelajaran, menurut Juabaedah, adalah proses peningkatan kapasitas, bukan sekedar memperoleh informasi.²⁴ Sebagaimana dikatakan oleh Senge bahwa pembelajaran adalah tentang pembangunan kapabilitas untuk menciptakan sesuatu yang pada mulanya tidak dapat diciptakan. Sehingga, pembelajaran berkaitan dengan tindakan, bukan sekedar mendapatkan informasi.²⁵

C. Model Pembelajaran

Untuk memperluas konsep pembelajaran, berikut merupakan jenis-jenis pembelajaran menurut beberapa pakar:

1. Menurut Senge pembelajaran dibedakan antara dua jenis yaitu:²⁶

a. Pembelajaran Adaptif

Pembelajaran adaptif adalah menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Organisasi atau lembaga yang adaptabel dengan lingkungan sekitarnya dapat dikatakan organisasi tersebut sedang melakukan tahap pembelajar. Meski diakui, pembelajaran adaptif merupakan pembelajaran tahap pertama dari *learning organization*.

b. Pembelajaran Generatif

Pembelajaran generatif adalah proses pembentukan pengalaman melalui kreativitas dan inovasi. Organisasi yang melakukan pembelajaran dengan menggunakan *generative*

²⁴ Juabaedah, "Analisis Konseptual Organisasi...", 274.

²⁵ Senge, *The Fifth Discipline*, 75.

²⁶ Senge, 58.

learning dituntut dapat mengkonstruksikan pengetahuannya berdasarkan pengalaman baru. Oleh karena itu, organisasi yang melakukan pembelajaran generatif, syarat dengan adanya inovasi dan kreativitas, tidak sekedar beradaptasi dengan lingkungan yang ada.

2. James March dalam Jubaedah membedakan dua jenis pembelajaran dalam organisasi yaitu:²⁷

a. Pembelajaran Eksplorasi

Pembelajaran eksplorasi adalah aktivitas anggota organisasi dalam mencari berbagai informasi dan melakukan percobaan-pecobaan baru dengan berbagai cara yang diakomodir organisasi dalam bentuk prosedur-prosedur. Contoh konkrit pembelajaran eksplorasi adalah organisasi yang menerapkan strategi aliansi dalam bentuk jejaring kerjanya (*network organization*) atau membentuk struktur organisasi baru dalam mengelola sumber dayanya seperti konsep *cross-functional team* (struktur tim lintas fungsi).

b. Pembelajaran Eksploitasi

Pembelajaran eksploitasi adalah model pembelajaran anggota organisasi guna meningkatkan dan mengembangkan prosedur organisasi yang sudah ada. Dapat dikatakan bahwa, pola pembelajaran eksploitasi lebih sederhana dari pola sebelumnya.

D. Karakteristik *Learning Organization*

Peter Senge memberikan indikator-indikator untuk dapat mengidentifikasi lembaga atau organisasi melakukan internalisasi nilai-nilai *learning organization*. Menurutnya organisasi pembelajar tidak dapat dinilai dari karena organisasi itu melakukan perubahan, melainkan melalui adanya kapasitas individual, tim dan organisasi untuk mengorientasikan diri mereka

²⁷ Jubaedah, "Analisis Konseptual Organisasi...., 129.

menjadi organisasi yang benar-benar mereka inginkan. Bukan sekedar melakukan perubahan. Oleh karenanya, dibutuhkan kemampuan dan keahlian komponen-komponen organisasi dalam hal berikut:²⁸

1. Aspirasi yaitu kapasitas individual, tim dan organisasi untuk berubah karena mereka menginginkan, bukan sekedar karena mereka perlu berubah;
2. Perenungan yaitu kapasitas untuk merenungkan asumsi-asumsi dan pola-pola perilaku yang mendalam, baik secara individual maupun bersama;
3. Konseptualisasi yaitu kapasitas untuk melihat sistem-sistem dan kekuatan-kekuatan yang digunakan dalam rangka membangun metode-metode teruji untuk mengekspresikan aspirasi tersebut.

Marquardt dalam Gilley Jerry dan Maycunich kemudian memperluas ciri dan dimensi-dimensi organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh Senge.²⁹ Dimensi serta ciri-ciri dari organisasi pembelajaran menurutnya terdapat dalam 14 item berikut:

1. Pembelajaran dihasilkan oleh sistem organisasi secara keseluruhan, seolah-olah organisasi merupakan satu otak pemikiran;
2. Anggota-anggota organisasi menyadari pentingnya pembelajaran organisasional untuk keberhasilan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang;
3. Pembelajaran dilakukan secara berkelanjutan, strategis, berproses, melalui pengintegrasian dan sejalan dengan tujuan organisasi;
4. Fokus terhadap kreativitas dan pembelajaran generatif;

²⁸ Senge, *The Fifth Discipline*, 78.

²⁹ Gilley Jerry and Maycunich, *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development Through State-of-the-Art Human Resource Practices* (New York: Harper Collins Publishers, 2000), 116.

5. Berpikir sistem sebagai dasar pemikiran;
6. Anggota organisasi memiliki akses informasi berkelanjutan dan sumber data penting bagi keberhasilan organisasi;
7. Iklim organisasi mendukung dan menghargai adanya pembelajaran individual dan kolektif;
8. Anggota organisasi berada dalam jaringan kerja yang inovatif dan dalam komunitas yang unggul;
9. Kegagalan program dianggap sebagai kesempatan untuk belajar dan sebagai upaya dukungan terhadap adanya perubahan;
10. Organisasi bersifat aktif dan fleksibel;
11. Setiap orang terdorong untuk meningkatkan kualitas dan perbaikan secara berkelanjutan;
12. Program-program dihasilkan melalui aspirasi, perenungan dan konseptualisasi;
13. Setiap individu memiliki kompetensi yang dapat dikembangkan secara baik;
14. Organisasi secara berkelanjutan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

E. Lima Disiplin *Learning Organization*

1. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Keahlian pribadi atau *personal mastery* adalah kemampuan anggota organisasi untuk memahami dan bekerja dengan memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya. Dalam studi konsep yang dikembangkan yulianti dkk. menyatakan bahwa, penguasaan pribadi merupakan

kemampuan memahami visi pribadi, memfokuskan energi, kesabaran dalam melihat realitas secara obyektif.³⁰

Yasmin dan Maisyah dalam Aprilian Syah, menggambarkan dengan gamblang tentang kepribadian yang memiliki kompetensi pribadi dan kemampuan personal yang baik. Indikator-indikator yang memuat keahlian pribadi antara lain:

- a. Anggota organisasi yang memiliki kemauan untuk meningkatkan kompetensi diri.
- b. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap suatu pekerjaan;
- c. Mampu mengerjakan segala tugas yang diberikan;
- d. Saling mengapresiasi pekerjaan orang lain.³¹

Personal mastery merupakan salah satu kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi individu dalam organisasi. Hal ini menuntut pimpinan organisasi atau lembaga dalam menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka sendiri ke arah tujuan yang mereka pilih. Dalam organisasi pembelajar, individu merupakan faktor krusial dalam membawa keberhasilan organisasi. oleh sebab itu, orang-orang yang ada dalam organisasi dituntut untuk terus belajar, memiliki visi pribadi, memiliki kreatifitas dan komitmen mewujudkan cita-cita organisasi.³²

2. Model-Model Mental (*Mental Models*)

Model-model mental adalah citra, asumsi dan cerita-cerita yang ada dalam pikiran kita sendiri, pikiran orang lain, lembaga, pada setiap

³⁰ Yanti Yulianti, Toto Wijaksana, and Ida Tejawani, "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Learning Organization System (Studi di Telkom Corporate University Bandung)," *Eduvis: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2022): 78.

³¹ Medya Apriliansyah, "Peran Learning Organization dalam Meningkatkan Kompetensi Dosen di Perguruan Tinggi," *JIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 7 (July 7, 2022): 24–36, <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i7.706>.

³² Yulianti, Wijaksana, and Tejawani, "Peningkatan Kualitas Sumber Daya, 73–86.

aspek tentang dunia luar.³³ Merubah perilaku belajar seseorang hanya dapat dicapai bila belajar tersebut diakui dan dirasakan bermanfaat bagi dirinya. Perubahan *mental model* seseorang sangat penting untuk merubah prilakunya secara terus menerus menjadi pembelajar. Oleh karena itu organisasi harus mampu secara terus menerus mengarahkan *mental model* para pegawainya untuk selalu bersikap dan bertindak yang benar.

Mental models, lebih sederhana dapat dipahami sebagai sikap, perilaku dan tindakan yang tertanam dalam diri seseorang dalam merespon segala sesuatu diluar dirinya. Dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaik berdasarkan pada asumsi atau pengalaman yang dimilikinya. Konsep-konsep pribadi ini kemudian menghasilkan *mendset*. Penelitian Loliyana, menemukan perubahan-perubahan mental pada siswa sebagai berikut:³⁴

a. Kesiediaan untuk berbagi dan menerima pengalaman.

Berbagi informasi dengan cara selalu berbagi dan menerima informasi dengan orang lain dan meminta pendapat orang lain ketika dalam menyelesaikan pekerjaan. Semua hal tersebut berarti adanya keterbukaan di antara anggota maka arus informasi di antara anggota juga akan berjalan baik.

b. Selalu menghargai pendapat orang lain ketika sedang mengembangkan ide atau gagasan dengan cara mendengarkan terlebih dahulu apa yang disampaikan oleh orang lain dan tidak bersikap acuh tak acuh.

c. Bersedia menerima kritik dan saran

Kriktik dan saran yang membangun dapat diterima untuk memperbaiki kekurangan suatu pekerjaan dan dijadikan sebagai bahan

³³ Senge, *The Fifth Discipline*, 94.

³⁴ Loliyana, Riswandi, and Trisniati Rahayu, "Implementasi Learning Organization di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim," *Pedagogi: Jurnal Pendidikan Dasar* 7, no. 1 (2019): 76.

introspeksi diri. Menurut Tobing,³⁵ menyatakan bahwa “mental models yaitu asumsi-asumsi yang sangat dalam melekat, umum, atau merupakan suatu gambaran dari bayangan atau citra yang berpengaruh pada bagaimana anggota organisasi memahami dunia dan bagaimana organisasi mengambil tindakan sehingga membawanya ke tempat terbuka dan membuatnya bekerja secara maksimal untuk mewujudkan tujuan organisasi.”

3. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Shared vision merupakan suatu gambaran umum dari organisasi dan sebuah tindakan organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama di dalam organisasi. Visi bersama ini akan menjadi tonggak dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga dapat menumbuhkan motivasi kepada para anggota untuk terus belajar meningkatkan pengetahuannya.³⁶

Menurut Yusuf, organisasi pembelajar merupakan organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama.³⁷

Rahayu menjelaskan mengenai implementasi *Shared Vision* sebagai berikut:³⁸

- a. Mendiskusikan dan menyebarkan visi dan misi sekolah dengan cara merumuskan kembali visi dan misi yang sudah ada, kemudian disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan pada saat ini. Kemudian visi dan misi dikomunikasikan secara langsung dan tidak langsung kepada semua pihak yang terlibat dengan sekolah.

³⁵ Tobing, Sondang Yohanna L, and Rachma Fitriati, “Pengaruh Organisasi Pembelajar Terhadap Kompetensi Pegawai Bank.”, *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi* 16, no. 1 (2011): 26.

³⁶ Jubaedah, “Analisis Konseptual Organisasi Pembelajar...”, 36.

³⁷ Syamsu Yusuf, *Mental Hygiene* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2008), 82.

³⁸ Rahayu, “Implementasi Learning Organization...”, 10.

- b. Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru, dengan cara bersedia mendengarkan dan menerima ide-ide baru yang disampaikan oleh orang lain, dan memberikan apresiasi serta menjalankan ide tersebut jika dirasa baik untuk kedepannya demi kemajuan dan kesuksesan sekolah.
- c. Visi sekolah merupakan rumusan yang harus dipahami. Pihak sekolah menyadari bahwa visi sekolah merupakan rumusan yang harus dipahami supaya pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan visi yang sudah dibuat.
- d. Visi sekolah merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Visi sekolah dijadikan pedoman karena untuk acuan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan, dengan demikian akan menimbulkan motivasi yang kuat untuk mencapai visi tersebut sehingga setiap anggota organisasi akan memberikan kontribusi yang terbaik untuk organisasi.

4. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Yaitu upaya memperluas wasasan dalam organisasi secara kolektif. Melalui pembelajaran tim setiap individu mengalami proses komunikasi, kerjasama serta pandangan terhadap organisasi lainnya sebagai salah satu sumber daya pembelajaran. Berikut indikator *team learning* antara lain:

- a. Adanya sinergi kerjasama antara anggota organisasi.
- b. Mengembangkan kolaborasi, komunikasi, kordinasi serta pandangan anggota organisasi sebagai salah satu sumber pembelajaran.³⁹

Jenis pembelajaran meliputi antara lain: *pertama*, pembelajaran adaptif (*adaptive learning*) yaitu mampu menyesuaikan ketrampilan dan keahlian dengan tuntutan lingkungan kerjanya. *Kedua*, pembelajaran mengantisipasi. *Kedua*, *anticipatory learning* yaitu keinginan untuk selalu

³⁹ Ghafar, "Pesantren of Learning Organization...", 159.

mau belajar tentang prospek baik tantangan maupun peluang di masa depan. Ketiga, pembelajaran yang aktif *deuteron learning and active learning* pembelajaran yang setiap saat dan terus menerus, terutama belajar dari pengalaman untuk memperbaiki kesalahan, memperkuat kelemahan dan tidak mengulangi kesalahan lagi.⁴⁰

Menurut Rahayu dalam penelitiannya mengenai implementasi *Team Learning* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim, antara lain:⁴¹

- a. Keinginan untuk mengembangkan ide atau gagasan secara bersama. Setiap anggota organisasi sekolah mempunyai keinginan untuk mengembangkan ide secara bersama namun terkadang masih enggan untuk menyampaikannya.
- b. Adanya kesetaraan dalam penyebaran informasi.
- c. Cara pandang baru terhadap pemecahan masalah dalam dialog kelompok. Pemecahan masalah tersebut dengan mencoba menggabungkan berbagai ide-ide atau pandangan yang telah didapatkan untuk memecahkan masalah yang ada.
- d. Menampung ide atau gagasan dalam kelompok. Munculnya ide atau gagasan dalam kelompok dinaungi dengan adanya kerjasama tim untuk memudahkan suatu pekerjaan yang dilakukan karena tanggung jawab atas pekerjaan yang dipikul secara bersama, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja dan kemajuan organisasi sekolah. Ide atau gagasan merupakan suatu hal yang penting bagi suatu organisasi untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat apabila setiap anggota mau belajar dan berbagi wawasan secara bersama-sama.

⁴⁰ Muhammad Ardyansyah Makmur, "Penerapan Organisasi Pembelajar Pada Biro Organisasi Dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat" (Tesis, Makassar, Universitas Hasanuddin, 2017), 174.

⁴¹ Rahayu, "Implementasi Learning Organization...", 12.

- e. Memberikan kesempatan orang lain dalam menjalankan suatu ide atau gagasan. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para anggotanya untuk menjalankan ide atau gagasan, akan tetapi ide tersebut tidak merugikan sekolah dan menjalankannya sesuai dengan peraturan yang ada, semua itu dilakukan semata-mata untuk melakukan perubahan dalam memajukan sekolah.

5. Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Menurut Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *System thinking* berpikir sistem yaitu kemampuan organisasi untuk secara konsisten menjadi satu kesatuan utuh, yang kemudian dapat memahami hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi. *System thinking* mencakup segala metode, alat dan prinsip yang diorientasikan untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, serta meningkatkan seluruh operasional organisasi.⁴²

Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa agar organisasi memebentuk satu kesatuan utuh, maka perlu adanya komunikasi yang intens dan efektif dalam organisasi. Tidak boleh ada sekat antara pemimpin lembaga dan dewan-dewan yang ada dibawahnya. Hal ini semata-mata dalam rangka membentuk konsistensi organisasi sebagai satu kesatuan utuh. Dari sini indikator mengenai *System thinking* dalam organisasi sekolah adalah sebagai berikut:⁴³

- a. Setiap individu organisasi sekolah sangat menekankan pentingnya kerjasama antar anggota.
- b. Pihak sekolah maupun masyarakat saling mendukung satu sama lain dalam memajukan sekolah.
- c. Berkoordinasi dalam menjalankan operasionalisasi kerja.

⁴² Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2015), 174.

⁴³ Apriliansyah, "Peran Learning Organization, 96.

Oleh sebab itu, berpikir sistem menuntut pemimpin, manajer dan pegawai untuk berpikir secara strategis tentang berbagai aspek kehidupan organisasi termasuk di dalam mencapai tujuan, misi, strategi, struktur dan budaya agar selalu adaptif.⁴⁴

Menurut Rahayu dalam penelitiannya mengenai implementasi *System Thinking* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim, terdapat beberapa implementasi *system thinking* di SD Negeri 2 Perumnas Way Halim antara lain.⁴⁵

- a. Setiap individu organisasi sekolah sangat menekankan pentingnya kerjasama antar anggota. Hal ini diperlukan karena kerjasama dapat berdampak positif seperti meningkatkan efisiensi kerja dan beban kerja menjadi lebih ringan. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergik. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergik ini hanya akan dimiliki apabila semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain, dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.
- b. Pihak sekolah maupun masyarakat saling mendukung satu sama lain dalam memajukan sekolah.
- c. Menjadikan orang lain sebagai contoh untuk memperbaiki kekurangan individu dalam melakukan aktivitasnya.
- d. Penyelidikan terlebih dahulu untuk mengetahui penyebab timbulnya masalah dalam pekerjaan. Apabila tidak mengetahui penyebabnya maka akan diselidiki terlebih dahulu. Kemudian ketika sudah diketahui akar masalahnya akan diatasi dan diselesaikan supaya tidak menyebabkan timbulnya masalah baru lagi.

⁴⁴ H. Bahar Aşcı, Fatma Zehra Tan, and Furkan Altıntaş, "A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (November 2016): 31, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.002>.

⁴⁵ Rahayu, "Implementasi Learning Organization...", 13.

- e. Pihak sekolah selalu melakukan koordinasi dalam menjalankan pekerjaan, hal tersebut dilakukan supaya tidak terjadi kesalahpahaman dalam mengerjakan tugas.

F. Tipologi Pesantren

Secara terminologi, pesantren adalah lembaga pendidikan yang di dalamnya terdapat pengajaran agama Islam yang diikuti oleh para santri dimana kyai sebagai tokoh sentral dan masjid sebagai pusat kegiatan. Seiring perkembangan jaman, pesantren juga terus mengalami perkembangan baik secara fisik maupun secara keilmuan.⁴⁶

Pesantren yang dahulu mengandalkan pembelajaran tradisional dengan memanfaatkan fasilitas seadanya, kini mulai berkembang dengan menerapkan teknologi modern. Inovasi-inovasi baru seperti adanya penjenjangan, kurikulum yang tertata dan pembelajaran dengan sistem klasikal, mulai diterapkan pesantren-pesantren di Indonesia. Pembaharuan-pembaharuan yang dilakukan pesantren tersebut menggerakkan para pemerhati pesantren untuk mengembangkan konsep tentang tipologi pesantren.⁴⁷

Berbicara mengenai tipologi pasantren, Zamakhsari Dlofier dalam Baiturrahman menggolongkan pesantren dalam lima tipe. Medel klasifikasi yang dipaparkan Zamakhsari Dlofir melihat pesantren dalam dua aspek, yaitu aspek fisik dan aspek keilmuan. Aspek fisik meliputi seluruh sarana dan prasarana, sedangkan dalam aspek keilmuan meliputi model pengajaran, sistem pembelajaran dan kurikulum yang digunakan. Berikut akan dijelaskan dalam bentuk tabel tentang tipologi pesantren Zamakhsari Dlofier dalam Baiturrahman:⁴⁸

⁴⁶ Amir Hamzah Wiryosukarto, *Biografi KH. Imam Zarkasih Dari Gontor Merintis Pesantren Modern* (Ponorogo: Gontor Press, 1996), 51.

⁴⁷ Muhammad Nihwan and Paisun, "Tipologi Pesantren (Mengkaji Sistem Salaf dan Modern)," *JPIK* 2, no. 1 (March 2019): 59–81.

⁴⁸ Baiturrahman, "Perkembangan Pesantren Dari Masjid Hingga Ma'had Aly," *An-Nahdlah* 5, no. 2 (2019): 37. Doi: <https://doi.org/10.36835/falasifa.v12i1.450>

Tabel 2.1: Tipologi Pesantren

TIPE	KETERANGAN
Pesantren Tipe A 1. Masjid 2. Rumah Kiyai	Pesantren ini masih bersifat sederhana, di mana kyai menggunakan masjid atau rumahnya sendiri untuk mengajar. Tipe ini santri hanya datang dari daerah pesantren ini sendiri, namun mereka telah mempelajari agama secara kontinyu. Metode pengajaran antara lain: <i>sorogan</i> dan <i>wetonan</i>
Pesantren Tipe B 1. Masjid 2. Rumah Kiyai 3. Asrama Santri	Tipe pesantren ini telah memiliki pondok atau asrama yang disediakan bagi santri yang datang daerah di luar pesantren. Tipe B ini merupakan perkembangan tahap lanjutan dari sebelumnya yang tergolong Tipe A. Metode pengajaran meliputi <i>wetonan</i> dan <i>sorongon</i> .
Pesantren Tipe C 1. Masjid 2. Rumah Kiyai 3. Asrama Santri 4. Gedung Madrasah 5. Sekolah Umum	Pesantren tipe ini sudah menerapkan sistem madrasah diniyah dengan kurikulum pesantren yang dibutnya sendiri. Bahkan, pesantren menyediakan sekolah umum yang sesuai dengan Madrasah Kurikulum Nasional seperti MI, MTs. dan MA.
Pesantren Tipe D 1. Masjid 2. Rumah Kiyai 3. Asrama Santri 4. Gedung Madrasah 5. Sekolah Umum 6. Tempat Keterampilan	Pesantren Tipe D ini pada dasarnya merupakan pesantren modern yang memiliki kelengkapan sarana dan prasarana yang lebih modern. Adanya penambahan unsur lembaga keterampilan dipengaruhi oleh isu global tentang pendidikan berbasis <i>life skill</i> . Santri tidak hanya diharapkan mendalam dalam urusan ilmu tetapi juga dilatih untuk terampil mandiri.
Pesantren Tipe E 1. Masjid 2. Rumah Kiyai 3. Asrama santri 4. Gedung Madrasah 5. Tempat keterampilan 6. Sekolah umum 7. Perguruan tinggi/ Ma'had aly	Pesantren tipe E ini merupakan kelanjutan dari tipe sebelumnya dimana adanya sekolah dan madrasah kurnas di pesantren menuntut konsekuensi dibukanya jenjang pendidikan tinggi untuk mewedahi lulusan-lulusan jenjang sebelumnya. Para pengasuh merasa kuatir nilai-nilai yang sudah tertanam dalam diri santri akan memudar di tengah pergaulan jika harus melanjutkan pendidikan tinggi diluar pesantren.

G. Model Pembelajaran Pondok Pesantren

Sistem pembelajaran pondok pesantren sangat kental kaitannya dengan karakteristik yang dianut pesantren tersebut. Umumnya, pesantren terus menerus mengembangkan sistem pengajaran tadisional. Antara lain:

1. Sorogan

Metode sorogan memiliki arti, santri membacakan isi kitab dan menguraikannya satu persatu dihadapan kiyai. Pada gilirannya murid membaca baris demi baris kitab yang diajarkan kiyai kepadanya. Santri dituntut sepersis mungkin bacaan kitab yang mereka baca sama dengan apa yang telah diajarkan oleh kiyai. Sistem sorogan inilah yang dianggap fase tersulit dari sistem keseluruhan pengajaran di pesantren karena di sana menuntut kesabaran, kerajinan, ketaatan, dan disiplin pribadi dari santri itu sendiri.⁴⁹

2. Wetonan

Istilah Weton berasal dari bahasa Jawa yang memiliki arti waktu. Disebut wetonan karena biasanya, pembelajaran model ini dilakukan dalam waktu tertentu seperti menjelang bulan ramadhan. Metode yang digunakan dalam Wetonan adalah kiyai membacakan kitab kuning dihadapan santri, kemudian kiyai menjabarkan kitab tersebut, menerjemahkannya dan memberi keterangan-keterangan tambahan. Santri yang mengikuti pengajian wetonan menulis arti kata per kata yang disampaikan guru. Hal ini dimaksudkan agar, santri mengetahui dengan mudah maksud dan arti dari kitab kuning yang dipelajari. Termasuk dalam pengertian weton adalah *halaqah*.⁵⁰

3. Bandongan

Metode bandongan pada dasarnya mirip seperti wetonan. Hanya saja, santri saat belajar bandongan lebih pasif. Santri hanya perlu menyimak saja keterangan yang di sampaikan kiyai.

⁴⁹ Anik Faridah, "Pesantren, Sejarah dan Metode...", 89

⁵⁰ Ibid.

4. Metode Hafalan

Metode hafalan merupakan metode yang umum diterapkan di pesantren-pesantren. Materi yang dihafalkan santri umumnya adalah kitab-kitab dengan teks bahasa Arab seperti Aqidah al Awam (Aqidah), Awamil, Imrithi, Alfiyah (Nahwu), dan Hidayat al Shibyan (Tajwid). Selain itu, di pesantren yang khusus menghafalkan Al-Qur'an, mensyaratkan hafalan tentang metode yang dianut dalam membaca Al-Qur'an seperti Qiro'ati, An-Nahdliyyah dan lain sebagainya.⁵¹

5. Metode Mudzakah

Metode muazakaroh atau bathsul masa'il adalah metode pertemuan ilmiah, yang membahas masalah diniyah, ibadah, akidah, dan masalah agama pada umumnya. Metode ini digunakan dalam dua tingkatan, pertama diselenggarakan oleh sesama santri untuk membahas suatu masalah agar terlatih untuk memecahkan masalah dengan menggunakan rujukan kitab-kitab yang tersedia. Kedua, mudzakah yang dipimpin kyai secara langsung, dimana hasil muzakah santri diajukan untuk dibahas.⁵²

H. Implementasi *Learning Organization* Dalam Pembelajaran Berbasis Pesantren

Sebagai salah satu lembaga pendidikan islam, pesantren memiliki ciri khas tersendiri karena paradikma keilmuan yang dikembangkan di pesantren berbeda sama sekali dengan pendidikan umum. Dalam mempertahankan ciri khas pesantren, pesantren harus dapat menghadapi tantangan perubahan sosial masyarakat. Mau tidak mau, pesantren harus relevan dan dapat beradaptasi dengan dinamika dan perubahan masyarakat. Hal ini karena, selain sebagai lembaga pendidikan, pesantren dikenal sebagai lembaga sosial kemasyarakatan.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, pesantren membutuhkan penerapan *learning organization* sebagai konsep konkrit yang dapat dijadikan sebagai alat untuk menaklukkan perubahan tersebut. Oleh sebab itu, pesantren

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

perlu menyadari akan apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam dirinya dalam melakukan implementasi *learning organization*. Berikut merupakan faktor pendukung dan penghambat implementasi *learning organization*.

1. Faktor Pendukung Implementasi *Learning Organization* Dalam Pembelajaran Berbasis Pesantren

Kaplan dan Norton dalam Agus Joko. Mereka menyatakan, terdapat tiga sumber penting yang mendorong pertumbuhan *learning organization* yaitu:

- a. Kemampuan pegawai yang memadai;
- b. Kemampuan pemimpin untuk memotivasi;
- c. Sistem informasi yang baik;
- d. Pemberdayaan anggota organisasi dan
- e. Penjajaran (*elignment*).⁵³

Sementara menurut Espejo, dalam mendorong organisasi pembelajar perlu adanya penekanan pada terbangunnya sistem komunikasi yang baik. Hal ini diupayakan agar tidak terjadi miskomunikasi antara atasan dan bawahan, atasan dengan atasan, bawahan bersama bawahan.⁵⁴

2. Faktor Penghambat Implementasi *Learning Organization* Dalam Pembelajaran Berbasis Pesantren

Adapun mengenai faktor penghambat implementasi *learning organization*, Marquardt dan Reynold menyatakan bahwa hambatan-hambatan dalam implemenatasi *learning organization* antara lain:

- a. Birokrasi organisasi yang berbelit-belit;

⁵³ Agus Joko Purwanto, "Kajian Learning Organization Pada Organisasi Publik" 3 Jurnal Universitas Terbuka, (2007): 8.

⁵⁴ Espejo R, *Organizational Transformation and Learning; A Cybernetic Approach to Management* (West Sussex: John Wiley and Sons, 1996), 61.

- b. Iklim kompetisi yang kurang baik;
- c. Komunikasi yang buruk;
- d. Penggunaan sumberdaya yang tidak efektif dan
- e. Sistem hirarki yang kuat dalam organisasi.⁵⁵

Lima hal di atas berpengaruh besar sebagai faktor penghambat dalam organisasi atau lembaga pembelajar. Sementara menurut Senge menyatakan, dalam organisasi publik hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapan *learning organization* adalah birokratisasi dan profesionalisasi.⁵⁶

Sebagaimana disebutkan di atas, salah satu karakteristik *learning organization* adalah *knowledge sharing* atau adanya pertukaran pengetahuan dalam organisasi. Serenko, Bontis dan Hardie dalam Jubaedah mengidentifikasi pertukaran pengetahuan yang kemudian diklasifikasikan dalam tiga faktor antara lain faktor individual, organisasi dan teknologi.⁵⁷

Faktor individual yang menjadi penghambat pertukaran pengetahuan antara lain kurangnya waktu, perasaan khawatir akan privasi, kurangnya kesadaran tentang manfaatnya membagi pengetahuan. Faktor organisasi yang menjadi penghambat pertukaran pengetahuan adalah kurangnya penghargaan, aliran komunikasi dibatasi, terlalu formal dan struktur hirarkis yang memusatkan informasi dari atas kebawah saja. Sedangkan faktor teknologi yang menghambat pertukaran pengetahuan adalah kurangnya dukungan teknis, kurangnya kemauan untuk menggunakan teknologi, kurangnya pelatihan terkait dengan inovasi teknologi baru.⁵⁸

⁵⁵ Marquardt M and Reynolds, *The Global Learning Organization* (New York: Richard D. Irwin Inc., 1994), 152.

⁵⁶ Senge, *The Fifth Discipline*, 94.

⁵⁷ Jubaedah, "Analisis Konseptual...", 280

⁵⁸Ibid.