

## **B A B I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberadaan madrasah sebagai pendidikan formal bagian dari sistem pendidikan di Indonesia, setidaknya sudah membantu pembangunan sumber daya manusia pada bidang aspek pendidikan. Madrasah di lihat dari kuantitas dan penyebarannya, sudah tersebar di seluruh penjuru tanah air, baik dari negeri serambi Mekah (Aceh) maupun negeri mutiara hitam (Papua). Demikian juga di lihat dari kualitas pengembangan mutu dan peningkatan madrasah sebagai pendidikan formal yang unggulan, madrasah tidak pernah berhenti untuk mencari format model pendidikan yang sesuai dengan mutu para pengguna pendidikan. Pernyataan ini sesuai pendapat Dede Rosyada mengatakan, yaitu:

Madrasah telah mengalami perkembangan sangat pesat dari awal abad ke-20 M sampai saat ini, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Secara kuantitatif Raudhatul Athfal (RA) mencapai 29.842, Madrasah Ibtidaiyah (MI) mencapai 25.593, Madrasah Tsanawiyah (MTs) mencapai 18.176 dan Madrasah Aliyah (MA) mencapai 8.807 madrasah. Secara kualitatif, prestasi akademik bidang keagamaan madrasah lebih unggul dibandingkan dengan sekolah umum pada berbagai jenjang pendidikan. Namun prestasi akademik bidang mata pelajaran umum, madrasah belum sederajat dengan pendidikan umum.<sup>1</sup>

Berbagai solusi agenda terobosan untuk menciptakan mutu lembaga madrasah yang unggul telah dilakukan. Restrukturisasi madrasah yang

---

<sup>1</sup> Dede Rosyada, *Madrasah dan Profesionalisme Guru dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*, (Depok: Kencana, 2017). Cet. Edisi Pertama. h. 20

mendukung reformasi sistem, manajemen dan pembelajaran, yang digunakan sesuai dengan konteks berbasis era milenial. Dengan tujuan mengubah administrasi, pendidikan berbasis pada keunggulan, keunggulan tetap memperoleh persetujuan rakyat melalui persyaratan publik.

Mutu hal yang urgen dalam pengelolaan pendidikan formal baik di sekolah maupun madrasah. Tingginya tuntutan mutu dari berbagai pihak pengguna dunia pendidikan harus direspon oleh pihak madrasah dan kementerian terkait sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pengelolaan manajemen kependidikan. Untuk itu madrasah perlu mengembangkan sistem penjaminan mutu untuk menghasilkan *outcome* (lulusan) yang bisa menjawab tantangan di era milenial. Untuk itu madrasah perlu mengembangkan *learning Organization (LO)*, sehingga mutu lulusan yang dihasilkan sesuai dengan pengelolaan LO menuju pendidikan beradab sebagai pilar generasi muda Islam. Menyikapi hal tersebut, Arifin mengemukakan bahwa:

Sistim penjaminan mutu sangat penting dalam lembaga pendidikan karena dapat menentukan proses pendidikan apakah telah berlangsung sebagaimana seharusnya. Dengan demikian penyimpangan yang terjadi pada proses dapat dideteksi sehingga dapat dievaluasi dan diperbaiki secara berkesinambungan. Jaminan mutu di sekolah dapat memberikan dua informasi, karena merupakan umpan balik bagi sekolah dan memberi jaminan bagi orang tua bahwa sekolah senantiasa memberi pelayanan.<sup>2</sup>

Madrasah sebagai LO adalah lingkungan belajar yang terus menerus untuk berinovasi diri menuju kesuksesan seiring perkembangan

---

<sup>2</sup> Imron Arifin, *Strategi Kepala Sekolah Gapai Prestasi Juara UKS Nasional. Kasus TK Anak Saleh Malang*, (Malang: Aditya Malang, 2017). h. 135

zaman. Kuncinya madrasah sebagai *LO* inovasi tanpa henti dan pengembangan berkelanjutan. Pada umumnya, organisasi seringkali berada pada tekanan yang disebabkan oleh perubahan dunia global. Tingginya tingkat persaingan dihadapi oleh organisasi telah memberikan tekanan yang besar terhadap organisasi tersebut untuk bertransformasi. Semakin tinggi kompetisi meningkat, para ahli mengatakan bahwa organisasi yang sukses tergantung pada individu yang menonjol, sehingga perubahan organisasi adalah kebutuhan bagi organisasi untuk bertahan dan sukses.

Pada awal pendiriannya, madrasah memiliki sistem administrasi yang tertib dan rapi dan memberikan kebebasan kepada guru dan siswa dalam proses belajar mengajar. Madrasah adalah perkembangan modern pendidikan pesantren. Menurut sejarah, jauh sebelum Belanda menjajah Indonesia, lembaga pendidikan Islam yang ada adalah pesantren yang memfokuskan kegiatan mereka dalam mendidik hanya berfokus pada mempelajari pengetahuan agama.

Namun dalam perkembangannya, madrasah di Indonesia mengalami pasang surut. Pada masa penjajahan, madrasah mendapat tekanan dan tantangan yang cukup berat dari penjajah. Dimasa kemerdekaan, madrasah mulai diberikan ruang dan menjadi salah satu lembaga pendidikan formal untuk mencerdaskan anak-anak bangsa di Indonesia. Menyikapi permasalahan tersebut, Makmuri mengemukakan bahwa munculnya madrasah negeri (standar Kemenag) antara lain adalah untuk mengurangi reaksi ekstrem dan mengurangi kesenjangan antara pendidikan

umum yang diselenggarakan negara dan pendidikan asli termasuk pesantren yang diselenggarakan masyarakat.<sup>3</sup> Senada dengan pendapat ini, Imam Machali dan Ara Hidayat menjelaskan, yaitu:

Madrasah dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 merupakan pendidikan formal yang setara dengan bentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta sekolah menengah pertama (SMP) dan madrasah tsanawiyah (MTs) atau bentuk lain sederajat, sekolah menengah atas (SMA), madrasah aliyah (MA), sekolah menengah kejuruan (SMK), dan madrasah aliyah kejuruan (MAK) atau bentuk yang sederajat.<sup>4</sup>

Madrasah merupakan lembaga pendidikan berciri khas Islam, telah menarik perhatian masyarakat dewasa ini, karena eksistensinya dan peran yang tampak dalam peraturan Pendidikan Nasional. Peran itu terlihat antara lain dengan adanya reposisi madrasah untuk menghasilkan pendidikan putra bangsa, bermoral tinggi, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi secara beriringan, sekaligus juga meninggalkan pola manajemen konvensional yang selama ini dianggap memberikan kontribusi terhadap keterbelakangan para lulusan madrasah itu sendiri.

Pada sisi lain madrasah dituntut untuk dapat memberdayakan semua komponen yang ada pada suatu madrasah, baik internal maupun eksternal, memiliki sistem pengelolaan yang baik, fleksibilitas, transparans dan kerjasama yang kuat antara semua komponen sistem. Hal ini sejalan dengan

---

<sup>3</sup> Makmuri Sukarno, "Mengembangkan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Untuk Menjawab Tantangan Modernisasi, Demokratisasi dan Globalisasi (Developing Insan Cendikia High School To Address Modernisation, Democracy, And Globalisation Challenges)", *Jurnal Kependudukan Indonesia*, Vol. 9 No. 2 (2017). h. 117–134

<sup>4</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manabement: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2016). h. 164

pendapat Komariah dan Triatna mengemukakan bahwa “efektivitas sekolah merujuk pada pemberdayaan semua komponen sekolah sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam struktur program”<sup>5</sup>.

Madrasah yang merupakan tempat mendidikan generasi Islam merupakan sebuah LO. Oleh karena itu penyelenggara pendidikan pasti memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang untuk menciptakan sesuatu yang baru. Hal ini diperkuat oleh pendapat Senge dalam Budihardjo, menyatakan bahwa *LO* sebagai sekelompok manusia yang terus menerus mendorong kapasitasnya untuk menciptakan yang mereka ingin ciptakan”<sup>6</sup>.

LO mengelola pengetahuan baik *tacit* maupun *explicit* dan mendorong organisasi untuk mampu berkinerja tinggi melalui proses pembelajaran organisasional. Menurut Ahmad mengutip pendapat Weldy menyatakan bahwa:<sup>7</sup>

Menjadi organisasi pembelajaran dan meningkatkan transfer pelatihan bisa menjadi faktor penting yang perlu ditingkatkan yaitu belajar, mengelola pengetahuan dengan baik, melakukan perbaikan dalam individu dalam kinerja organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang bergejolak.

Organisasi pembelajaran juga mengutamakan pembelajaran yang adaptif dan generatif terhadap para anggotanya sehingga tidak hanya

---

<sup>5</sup> Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary leadership menuju sekolah efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010). h. 35

<sup>6</sup> Budiharjo Andreas, *Knowledge Management Efektif Berinovasi Meraih Sukses*, (Jakarta: Prasetya Mulya Publihing, 2017). h. 56

<sup>7</sup> A. Ahmad, A. R. & Marinah, “Learning Organization and Organizational Commitment in Primary School”, *Management Research Journal*, Vol. 60:12 (2013). h. 56

menghasilkan dan meningkatkan produktivitas tetapi juga melahirkan produk yang inovatif. LO memiliki beberapa komponen yang saling berkaitan satu-sama lain dan tidak dapat dipisahkan. Komponen-komponen tersebut harus ada dalam sebuah organisasi pembelajaran seperti sekolah atau madrasah. Organisasi Pembelajar didasarkan atas beberapa ide dan prinsip yang integral kedalam struktur organisasi. Peter Senge dalam hal ini menyebutkan bahwa inti dari LO adalah Kelima Disiplin (*The Fifth Discipline*), kelima disiplin itu adalah:<sup>8</sup>

1. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*);

Disiplin yang mendorong organisasi untuk belajar terus menerus menciptakan masa depan, yang hanya terbentuk jika masing-masing anggota organisasi bersedia dan mampu terus belajar untuk menjadi master di bidang ilmu mereka. Disiplin penguasaan pribadi dibentuk oleh pertumbuhan keterampilan individu anggota organisasi perenungan diri (refleksi); Kemampuan untuk membantah kekuatan dan kelemahan kompetensi intelektual, serta sosial emosional; dan keterampilan untuk merevisi visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun pekerjaan sesuai dengan kondisi organisasi.

2. Model Mental (*Mental Models*);

Organisasi mengoreksi kesulitan melihat berbagai realitas yang ada, jika anggota organisasi tidak mampu merumuskan penilaian dan nilai yang

---

<sup>8</sup> Peter Senge, "*Schools that Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents and Everyone Who Cares about Education*", (USA: Nelda Cambron-McCabe, 2006). h. 34

tepat untuk digunakan sebagai dasar berpikir dan mencari berbagai macam masalah organisasi. Nilai-nilai bersama, serta pertumbuhan semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan kepercayaan bersama dan memperkuat semangat dan komitmen kebersamaan, adalah disiplin ilmu yang diperlukan untuk membangun model organisasi mental yang disiplin.

3. Visi Bersama (*Shared Vision*);

Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh semua anggota organisasi. Visi bersama menjadi kompas dan pada saatnya memicu antusiasme dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga memupuk motivasi bagi karyawan untuk belajar dan terus belajar untuk meningkatkan kompetensi. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dan visi organisasi, serta keterampilan untuk berbagi visi untuk mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, adalah disiplin ilmu individu yang diperlukan untuk membangun disiplin berbagi visi. Terkait, untuk menumbuhkan komitmen dan kinerja tinggi semua karyawan, itu harus dimulai dari visi bersama.

4. Pembelajaran Tim (*Teeam Learning*);

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah

organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

5. Berpikir Sistem (*System Thinking*);

Disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk membahas struktur hubungan antara faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberadaan organisasi, keterampilan untuk berpikir integratif dan lengkap, keterampilan untuk memahami, dan keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan untuk pengembangan disiplin belajar sistemik.

Sejalan dengan pedapat Peter Senge, Hamzah menyatakan ”*in transforming schools into strong learning organisations, there are several underlying principles which can be practiced by teachers, including personal mastery, mental models, shared vision, team learning and system thinking*”<sup>9</sup>. Dalam mentransformasikan sekolah menjadi organisasi pembelajaran yang kuat, ada beberapa prinsip dasar yang dapat dipraktikkan oleh guru, termasuk keahlian pribadi, model mental, visi

---

<sup>9</sup> M Hamzah et al., “School as learning organisation: The role of principal’s transformational leadership in promoting teacher engagement”, *World Applied Sciences*, Vol. 14 (2011). h. 58–63



bersama, belajar tim dan berpikir sistem. Pemikiran sistem merupakan bagaimana memahami realitas yang melaksanakan hubungan antara bagian-bagian sistem, daripada bagian yang berdiri sendiri. System thinking memberi gambaran yang lebih akurat dari realitas, sehingga dapat bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai hasil yang diinginkan. Nggili menjelaskan *system thinking* dalam organisasi pembelajaran merupakan sebuah kerangka berfikir yang dapat membantu kita dalam memahami pola bagian-bagian kecil dan memilah-milah bagian itu secara efektif.<sup>10</sup>

Madrasah yang merupakan lembaga pendidikan formal merupakan organisasi, juga memerlukan kemampuan untuk membangun kondisi kerja dalam suatu organisasi dan melakukan serangkaian tindakan yang didalamnya terdapat prinsip yang berkaitan dengan visi yang hendak dicapai. Hal ini dimaksud dengan *personal mastery*. Dengan demikian *personal mastery* suatu kedisiplinan dalam mengklarifikasikan secara kontinyu dan memperdalam visi pribadi kita, memfokuskan energi kita, atau mengembangkan kesabaran dan melihat realitas secara objektif.

Komponen kedua organisasi pembelajaran juga memiliki sebuah *mental models* didalamnya merupakan pola berfikir yang tercermin dari sebuah tindakan atau tingkah laku berdasarkan pengalaman-pengalaman yang telah dilalui. Pola berfikir seperti ini sangat diperlukan oleh seseorang untuk melihat suatu permasalahan atau kesulitan-kesulitan yang dihadapi.

---

<sup>10</sup> Nggili. R.A, "Pendekatan System Thinking dalam kepemimpinan Transformasional", *Jurnal Humaniora Yayasan Bina Darma.*, Vol. 3: 2 (2016). h. 169–83

Hal ini senada dengan pendapat Ismail, yaitu: bahwa disiplin model mental berpengaruh pada kemampuan karyawan organisasi saat memahami permasalahan yang dihadapi dan menetapkan keputusan atau tindakan mengatasinya”.<sup>11</sup>

Komponen ketiga *share vision* dalam suatu organisasi merupakan visi bersama dimana organisasi mengutamakan pemahaman visi pada semua anggotanya. Organisasi pembelajaran sangat membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggotanya. Visi bersama menjadi penunjuk arah dan sekaligus memberikan semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para anggota untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya.

Komponen empat pada LO adalah *team learning* sebagai paradigma organisasi pembelajaran yang dituntut untuk memiliki komitmen, motivasi dan berkompetensi, sehingga dengan kerjasama tim mereka dapat mencapai sasaran yang dituju. Hal ini dipertegas oleh pendapat Tarigan, adalah disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama”.<sup>12</sup>

Melihat komponen LO yang dikemukakan Peter di atas, untuk madrasah berpredikat sebagai lembaga formal efektif tidak lepas dari penerapan LO di madrasah tersebut. Apabila madrasah ingin menjadi

---

<sup>11</sup> D. H Ismail, “Strategi Mewujudkan Suatu Organisasi Pembelajar”, *Jurnal Lentera Bisnis*, Vol. 5: 1: 9-30 (2016). h. 18.

<sup>12</sup> Budi Akhmad Tarigan, “Learning Organization : Konsep Dan Penerapan Di Universitas Tama Jagakarsa”, *Analisis Ekonomi Ummat*, Vol. xi No. 1 (2016). h. 13–28

sebuah organisasi pembelajar yang baik maka sekolah harus menerapkan keseluruhan komponen dari *learning organization* yaitu *system thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision* dan *team learning*. Jika diterapkan dengan baik, maka bisa dipastikan terwujud madrasah unggul dalam segala hal. Hal ini dipertegas oleh Mulford dan Silins mengemukakan *learning organization (LO) focuses on “continually expanding its capacity to create its future”<sup>13</sup>*. Yaitu *learning organisation* (LO) berfokus pada terus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depannya sebuah organisasi yang lebih baik dan matang.

Di lihat dari perspektif pendidikan Islam LO adalah untuk mempelajari pengorganisasian. Ada dua kata bantu yang terdapat dalam al-Qur'an. Kata tersebut adalah *Shaff* dan *ummat*. Pertama kata *shaff*, ini identik dengan organisasi. Jadi organisasi menurut analisis kata ini adalah suatu perkumpulan atau *jamaah* yang mempunyai sistem yang teratur dan tertib untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini terdapat dalam surah al-Shaff ayat 4 dikemukakan:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ  
مَّرْصُومٌ

---

<sup>13</sup> B dan H. Silins Mulford, “Organizational Learning in Schools”, (*International Encyclopedia of Education (Third Edition) ELSEIVIER*, 2010). h. 143

*Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*<sup>14</sup>

Menurut al-Qurtubi maksud kata *shaff* dalam ayat tersebut adalah menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan.<sup>15</sup> Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan*. Menurut al-Baghawi maksud dari ayat di atas adalah manusia seyogyanya tetap pada tempatnya dan tidak bergoyah dari tempat tersebut.

Pendapat ini, mengemukakan bahwa ciri organisasi adalah mempunyai pemimpin dan terjadi *itba'* terhadap kepemimpinan tersebut. Di samping itu, kata *bunyanun marshusun* mengindikasikan bahwa dalam sebuah organisasi hendaknya terdapat pembagian wewenang dan tugas, sebagaimana yang terjadi dalam sebuah bangunan atau rumah, ada yang bertugas menjadi tangga, ada yang bertugas menjadi tiang, serta ada yang bertugas menjadi atap dan sebagainya. Dalam sebuah hadits diterangkan:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

---

<sup>14</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya: disertai Hadis Shahih Penjelasan Ayat*, (Jakarta Selatan: PT Khazanah Mimbar Plus, 2017). h. 51

<sup>15</sup> Samsyu al-Din Al-Qurtubi, "Jami'al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an, juz 1", in *Mauqi'u al-Tafasir: dalam Software Maktabah Samilah*, (Mauqi'u al-Tafsir: Softwer Maktabah Samilah, 2005). h. 5594.

*Artinya: Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu....<sup>16</sup>*

Maksud hadist menerima delegasi wewenang dan tanggung jawab hendaknya dilakukan dengan optimal dan sungguh-sungguh. Janganlah anggota suatu organisasi melakukan tugas dan wewenangnya dengan asal-asalan. Dalam sebuah hadits diterangkan bahwa apabila seseorang hanya mementingkan kepentingan sepihak dan melakukan tugas serta tanggung jawabnya dengan asal- asalan. Jadi dalam sebuah organisasi pendidikan formal seperti madrasah harus terjadi koordinasi yang baik dan tidak boleh terjadi penyalahgunaan wewenang dan kekuasaan.

Fenomena keterbelakangan madrasah terlihat dari lulusan madrasah yang kurang terampil dan tidak sesuai dengan tujuan dari pendidikan tersebut serta tidak mampu bersosialisasi dengan masyarakat secara baik, misalnya lulusan madrasah tidak paham tentang agama Islam, tidak bisa mengaji Al-Qur'an dan lain sebagainya. Permasalahan madrasah bukan hanya dari siswa tetapi melibatkan semua komponen pendidikan di antaranya kurangnya keprofesionalan guru atau kurikulumnya. Fenomena ini tentunya sudah dipikirkan oleh para pakar pendidikan Islam untuk memperbaiki mutu pendidikan madrasah tersebut. Niat ini tentunya perlu didukung oleh semua pihak terutama masyarakat Islam baik dari segi pemikiran atau pendanaan. Sehingga untuk menghilangkan kesan pada masyarakat bahwa

---

<sup>16</sup> Hadis Bhokhori Muslim, “*AL-Ihsan-Risalah Tarbawiyah*”, <https://tarbawiyah.com>. di akses 1 Maret 2020, jam 09.30 Wib

madrasah bukan pendidikan kelas dua bukanlah perkara mudah. Kesan kumuh, terbelakang dan marginal mungkin lebih pas disematkan kepada madrasah di awal munculnya bagian dari sistem pendidikan nasional.

Pada perkembangannya eksistensi madrasah melahirkan banyak hal positif dan negatif, sesuai dengan pasang surut kualitas para pengelola yang terkait di dalamnya. Tetapi prospek madrasah di masa depan cukup cerah, karena pendidikan semacam ini dibutuhkan dalam menghadapi tantangan dunia yang semakin global. Madrasah yang kaya pengalaman, memiliki ciri khas keIslaman dan mengutamakan pendidikan moral merupakan reaktualisasi potensi madrasah dalam memenuhi kebutuhan serta pemberdayaan masyarakat. Menghadapi tantangan globalisasi yang tidak memiliki batas wilayah, pendidikan madrasah dapat dijadikan benteng diri dari arus globalisasi yang membawa kepada kerusakan pada pemikiran dan moral anak bangsa.<sup>17</sup>

Munculnya MAN-IC di tahun 90an sebagai madrasah model untuk menyambut tantangan modernisasi sekaligus mempertahankan nilai tradisi pondok pesantren (*Islamic boarding school*), merupakan paradigma baru pendidikan Islam di Indonesia. Oleh karena itu madrasah tidak lagi dipandang sebelah mata lagi, akibat transformasi dari madrasah kampongan menjadi kelas internasional sehingga madrasah menjelma pendidikan idaman bagi peserta didik untuk melanjutkan study di tingkat pendidikan menengah atas.

---

<sup>17</sup> Muzayin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009). h. 56

Keberadaan madrasah dengan berbagai macam tuntutan tidak serta merta berjalan mulus, namun banyak menghadapi kendala. Seperti yang dikemukakan Akmal, yaitu:

Beberapa sisi kelemahan-kelemahan yang secara mendasar dimiliki oleh madrasah, antara lain: a. Secara struktural, pola kebijakan penyelenggaraan madrasah cenderung bersifat sentralistik. Hampir setiap urusan diatur dan dikendalikan secara terpusat, mulai dari sistem pengelolaan lembaga sampai kepada teknis pengelolaan pembelajaran. Sehingga istilah “otonomi pedagogi terampas”, karena guru hanya bertindak sebagai operator. b. Secara manajerial, sistem pengangkatan tenaga pendidik yang belum profesional dan masih bermakna dependen, keadaan ini cenderung mempengaruhi proses perkembangan madrasah. Begitu juga dengan pengangkatan dan pembinaan kepala sekolah sebagai figur sentral di sekolahnya. c. Secara finansial, madrasah dalam posisi ini masih sangat kekurangan. Perhatian pemerintah dirasakan belum begitu optimal bila dibandingkan dengan sekolah-sekolah umum lainnya. Keadaan tersebut berlangsung hingga sekarang. d. Secara potensial, pemberdayaan peran serta masyarakat baru pada kepentingan dukungan finansial dan terbatas lewat BP3, sedangkan sumber-sumber daya pendidikan yang lainnya masih belum terjamah secara optimal untuk penyelenggara pendidikan. e. Belum adanya organisasi yang berjuang sungguh-sungguh untuk kepentingan madrasah secara umum.<sup>18</sup>

Disatu sisi, madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai jumlah siswa yang signifikan dari total populasi siswa ditingkat dasar dan menengah. Dan disisi lain, jumlah yang besar tersebut, madrasah ternyata kurang mendapatkan perhatian dari pihak pemerintah. Akibat dari perlakuan negatif inilah madrasah menghadapi kesulitan dan terisolasi dari arus modernisasi. Sikap diskriminatif ini mengakibatkan pendidikan madrasah terdorong menjadi milik masyarakat pinggiran (pedesaan).

---

<sup>18</sup> Akmal Hawi, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Palembang: Raden Fatah Press, 2008).  
h. 66

Pendidikan madrasah selama ini seakan-akan tersisih dari *mainstream* pendidikan nasional. Akibatnya, madrasah sebagai pendatang baru dalam sistem pendidikan nasional cenderung menghadapi berbagai kendala, baik dalam hal mutu pendidikan, manajemen, dan kurikulum.<sup>19</sup>

Berdasarkan observasi pendahuluan dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, fenomena problematika madrasah yang dikemukakan di atas terjadi juga pada madrasah di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, merupakan lembaga formal perlu melaksanakan *LO* dalam upaya untuk mencapai dan menjadikan lembaga pendidikan yang unggul dan efektif.

Pada era pengetahuan (*knowledge era*) dan teknologi yang dihadapi masyarakat di abad 21 atau di era revolusi industri 4.0 seperti saat ini membawa kecenderungan masyarakat mengalami suatu perubahan tatanan kehidupan yang cepat, yang akan berpengaruh pada perubahan karakteristik lingkungan kerja. Organisasi sebagai suatu bentuk kehidupan dalam masyarakat juga mengalami perubahan. Organisasi yang semula statis dengan paradigma manajemen tradisional, dituntut harus siap melakukan perubahan menuju ke manajemen baru yang mengarah pada visi, dan misi pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Kini organisasi yang statis berubah menjadi organisasi dinamis. Organisasi yang mempunyai sikap dinamis artinya organisasi itu selalu menyesuaikan diri dengan perubahan-

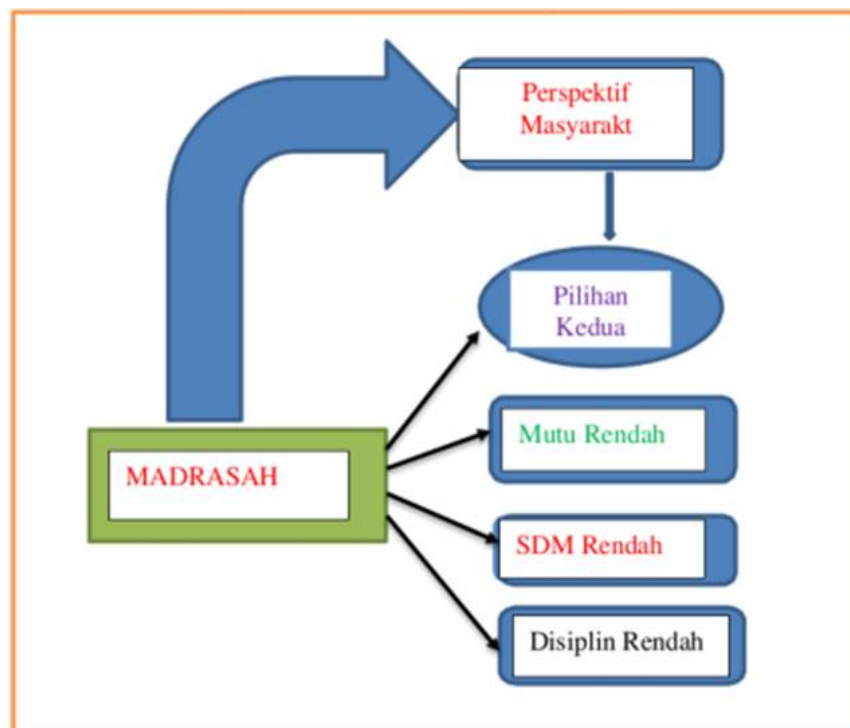
---

<sup>19</sup> Henry Alexis Rudolf Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000). h. 164



perubahan yang terjadi. LO tidak luput dilakukan oleh madrasah-madrasah di Bangka Belitung dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan yang ada.

Perkembangan secara lembaga, madrasah di Indonesia sangat cepat sekali. Sebagai partner negara untuk mengembangkan SDM di negara ini. Sistem madrasah di negara kita ada dua, yaitu: 1) madrasah berdiri sendiri dan 2) madrasah berbasis pesantren. Dalam perkembangan kedua jenis tidak mudah untuk mendapat simpatisan masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan tersebut. Di masyarakat ada fenomena persepsi tentang madrasah sebagai mana bagan pada berikut:



Gambar. 1.1. Perspektif Masyarakat terhadap Madrasah

Mengenai perspektif masyarakat tentang madrasah, berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Madrasah selalu menjadi pilihan kedua bagi masyarakat untuk melanjutkan study anak-anaknya
2. Madrasah mutunya rendah
3. Madrasah SDM rendah, baik pendidik, tenaga pendidik dan siswa yang masuk sangat rendah
4. Madrasah dipandang masyarakat tidak disiplin, kotor dan lain-lainnya.

Perkembangan madrasah di Babel sangat pesat, baik madrasah yang murni didirikan oleh Kemenag RI seperti madrasah negeri dari level Raudhatul Atfal (RA), MIN, MTs. Negeri dan MAN maupun madrasah swasta yang didirikan oleh kelompok masyarakat dan madrasah berbasis pondok pesantren yang didirikan oleh para Kyai serta kelompok masyarakat tertentu.

Berdasarkan data statistik madrasah bidang pendidikan madrasah Kementrian Agama RI Wilayah Kepulauan Bangka Belitung berjumlah 150 madrasah dari jenjang RA, MI, MT.s dan MA baik swasta dan negeri. Untuk lebih jelasnya penyebaran madrasah di Bangka Belitung dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel. 1.1  
Jumlah Lembaga Madrasah RA, MI, MTs dan MA  
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung<sup>20</sup>

| No        | Kab./Kota          | RA       |           | MI     |        | MT.s   |        | MA     |        | Total     |           |
|-----------|--------------------|----------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|-----------|
|           |                    | N        | S         | N      | S      | N      | S      | N      | S      | N         | S         |
| 1.        | Bangka             | 0        | 13        | 3      | 5      | 3      | 1<br>4 | 1      | 7      | 7         | 39        |
| 2.        | Bangka Barat       | 0        | 2         | 2      | 3      | 3      | 8      | 1      | 3      | 6         | 16        |
| 3.        | Bangka Tengah      | 0        | 4         | 1      | 3      | 1      | 4      | 1      | 3      | 3         | 14        |
| 4.        | Bangka Selatan     | 0        | 6         | 1      | 4      | 1      | 5      | 0      | 4      | 2         | 19        |
| 5.        | Belitung           | 0        | 10        | 2      | 0      | 1      | 2      | 1      | 1      | 4         | 13        |
| 6.        | Belitung Timur     | 0        | 3         | 1      | 0      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2         | 5         |
| 7.        | Kota Pangkalpinang | 0        | 8         | 2      | 4      | 1      | 2      | 2      | 2      | 4         | 16        |
| Jumlah    |                    | 0        | 46        | 1<br>2 | 1<br>9 | 1<br>1 | 3<br>6 | 5<br>1 | 2      | 28        | 122       |
| % Sebaran |                    | 0.0<br>0 | 30.8<br>8 | 20.81  |        | 30.87  |        | 17.45  |        | 18.<br>79 | 81.<br>88 |
| % Status  |                    |          | 100       | 3<br>9 | 6<br>1 | 2<br>4 | 7<br>8 | 1<br>9 | 8<br>1 | %         | %         |

**Keterangan:**

1. RA adalah Raudhatul Anfal
2. MI adalah Madrasah Ibtidiyah
3. MTS adalah Madrasah Tsanawiyah
4. MA adalah Madrasah Aliyah
5. N adalah Negeri
6. S adalah Swasta

Berdasarkan tabel 1.1, penyebaran madrasah di Babel pengembangan sudah cukup banyak, namun kondisi madrasah masih sangat memprihatinkan. Bahkan, ada beberapa madrasah yang harus ditutup karena kekurangan murid. Adanya dualisme dalam pengelolaan lembaga

<sup>20</sup> Kementerian Agama RI, "Data Statistik Madrasah", (Bangka Belitung, 2018). Dikeluarkan oleh Bidang Pendidikan Madrasah dan Pusat Pengembangan Madrasah. h. 12

pendidikan (Kemenag dan Kemendikbud) merupakan salah satu penghambat majunya madrasah khususnya di Babel dan umum di Indonesia. Namun, ditengah keterbatasan tersebut, ada beberapa madrasah yang mampu bertahan dan menjadi madrasah unggulan. Atas dasar kenyataan yang ada dilapangan, peneliti tertarik untuk mengkaji dalam naskah akademik sebagai bahan pemikiran baru pengelolaan madrasah dalam sistem pendidikan nasional.

Pada sisi lain, dilihat dari sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) dalam hal ini peringkat akreditasi madrasah di Bangka Belitung, rata-rata masih kategori nilai akreditasi B, baik level RA, MI, MTs dan MA. Adapun nilai peringkat akreditasi (A) didominasi madrasah berstatus negeri, baik level RA, MI dan MA, sedangkan madrasah swasta rata-rata nilai akreditasi (B). Ironis lagi madrasah swasta masih banyak nilai akreditasi (C) bahkan masih ada dengan peringkat TT (Tidak Terakreditasi). Untuk lebih jelasnya dijabarkan pada tabel berikut ini.

Tabel.1.2  
Nilai Akreditasi Madrasah di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung<sup>21</sup>

| No.    | JENJANG | STATUS AKREDITASI |    |    |    | Total |
|--------|---------|-------------------|----|----|----|-------|
|        |         | A                 | B  | C  | TT |       |
| 1.     | RA      | 8                 | 23 | 7  | 8  | 46    |
| 2.     | MI      | 10                | 15 | 5  | 1  | 31    |
| 3.     | MTs     | 10                | 25 | 7  | 5  | 47    |
| 4.     | MA      | 4                 | 13 | 5  | 4  | 46    |
| JUMLAH |         | 32                | 76 | 24 | 18 | 150   |

Data tabel 1.2, menjelaskan bahwa masih ada madrasah yang tidak terakreditasi (TT). Ironisnya terjadi pada setiap jenjang madrasah yang ada di Bangka Belitung. Lebih khususnya pada jenjang MA yang menjadi subjek dalam penelitian ini. Dari jumlah ke seluruh jenjang MA yaitu 46 madrasah, status akreditasi nilai (A) baru 4 madrasah (8.7%), nilai (B) ada 13 (28%) madrasah, dan status akreditasi nilai (C) ada 5 (10%) serta status akreditasi TT masih ada 4 (8.7%). Menanggapi hasil akreditasi MA, kasi bidang madrasah mengemukakan bahwa akreditasi MA masih jauh dari harapan dan perlu pembinaan dari seluruh aspek. Setidak pemenuhan 8 standar nasional pendidik. Untuk madrasah aliyah Negeri (MAN) tidak menjadi permasalahan lagi, namun bagi madrasah swasta, baik berbasis pondok maupun madrasah dikelola masyarakat yang menjadi pekejaan rumah yang perlu dicari solusi yang tepat.<sup>21</sup>

Namun keunggulan madrasah sebagai sebuah organisasi dalam menghadapi ketatnya persaingan sangat tergantung pada individu yang berada di dalamnya yang memiliki kecepatan, kemampuan daya tanggap, kelincahan, kemampuan pembelajaran dan kompetensi karyawannya, yaitu pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan. Para pengelola organisasi harus berpikir bagaimana membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam persaingan. Perubahan lingkungan yang cepat menuntut setiap organisasi

---

<sup>21</sup> Yuliansyah, "Wawancara", Kasi Akreditasi Kantor Kementrian Agama RI Wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 9 September 2019

untuk cepat menanggapi dan beradaptasi dengan perubahan, dan munculnya perubahan ini bukan dengan dilawan atau ditentang, namun justru harus dikelola. Perubahan-perubahan lingkungan yang dialami oleh suatu organisasi mengharuskan organisasi tersebut melakukan penyesuaian diri. Penyesuaian diri menjadi suatu keharusan. Kemampuan organisasi pemerintah untuk menjawab semua tantangan saat ini dan kedepan menjadi salah satu kekuatan yang harus dimiliki oleh organisasi. Untuk mewujudkannya, organisasi membutuhkan konsep konkrit yang menjadi alat untuk menaklukan perubahan. Salah satunya adalah “*Learning Organization*)”.

Hal ini sesuai hasil riset Mustafa E dan Ibrahim HU menjelaskan *Learning organization stands out as one of the concepts, which have been emphasized and discussed in accordance with the changes undergoing in recent years in the field of management. Learning organization is an organization that continuously encourages, maintains employee development, provides opportunities to learn and develop, Ana considers learning as an investment, which aims to increase the success and capacity of the organization*<sup>22</sup>. LO muncul sebagai salah satu konsep, yang telah ditekankan dan didiskusikan sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir di bidang manajemen. LO adalah organisasi yang terus mendorong, mempertahankan pengembangan karyawan, memberikan

---

<sup>22</sup> Mustafa E dan Ibrahim HU, “Learning Organization Perceptions in Elementary Education in terms of teachers The Effect of Learning Organization on Organizational Commitment”, *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol. 50:23 (2010). h. 152

peluang untuk belajar dan berkembang, dan menganggap pembelajaran sebagai investasi, yang bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan dan kapasitas organisasi.

Atas dasar fenomena madrasah yang sangat kompleks yang telah dipaparkan di atas, maka alasan akademik untuk mengkaji penelitian ini adalah: 1) pendidikan madrasah ada indikasi mutunya rendah, baik SDM maupun lulusan, 2) pendidikan madrasah menjadi kasta ke dua dalam pandangan masyarakat, dan 3) konsep LO yang dikemukakan oleh Peter Senge dengan lima aspek, yaitu Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*), Mental Model (*Mental Models*), Visi Bersama (*Share Vision*), Pembelajaran Tim (*Team Learning*) dan Berfikir Sistem (*Thinking System*) disenyalir mampu untuk memberi solusi bagi MA berbasis pesantren di Babel untuk menuju madrasah yang unggul dari berbagai aspek. Disamping hasil-hasil penelitian yang telah dilaksanakan para ilmuan dan peneliti sebelumnya, begitu pentingnya LO dalam pengelolaan sebuah organisasi. Atau dengan kata lain kenapa harus LO. Pertama, kecocokan dengan era informasi yang dihadapi lembaga pendidikan hari ini, di mana perubahan menjadi suatu yang konstan.

Kedua, era informasi, organisasi lebih mengandalkan pengetahuan di dalam membangun keunggulan kompetitif dan Ketiga belum sepenuhnya dilakukan transformatif dan pengembangan LO menuju MA berbasis pesantren. Fenomena ini, menjadi hal urgen bagi peneliti untuk mengkaji "*Learning Organization* Madrasah berbasis pesantren di Provinsi

Kepulauan Bangka Belitung” sebagai kajian ilmiah dalam diskursus perkembangan pendidikan madrasah di Indonesia.

### **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Berdasarkan fenomena permasalahan madrasah diatas, maka fokus penelitian ini adalah *Learning Organization (LO)* Madrasah berbasis Pesantren di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dijabarkan dalam sub fokus penelitian sebagai berikut:

1. Implementasi Keahlian Pribadi (*personal mastery*) untuk mencapai madrasah disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang *master* di bidang ilmunya
2. Implementasi Model Mental (*mental models*) untuk mencapai madrasah efektif secara organisasi mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis berpikir, maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi.
3. Implementasi Visi Bersama (*shared vision*) untuk mencapai madrasah secara organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk



selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya.

4. Implementasi Pembelajaran Tim (*Team Learning*) mencapai madrasah disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama.
5. Implementasi Berfikir System (*Thinking System*) mendorong madrasah berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan: Bagaimana Pelaksanaan LO Madrasah berbasis Pesantren di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Secara lebih khusus rumusan pertanyaan ini diuraikan dalam beberapa permasalahan berikut ini:

1. Bagaimana Implementasi Keahlian Pribadi (*personal mastery*) untuk mencapai madrasah visioner berbasis Pesantren di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

2. Bagaimana Implementasi Model Mental (*mental models*) untuk mencapai madrasah berbasis pesantren yang tanggap dan peka terhadap perubahan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
3. Bagaimana Implementasi Visi Bersama (*shared vision*) untuk mencapai madrasah berbasis Pesantren yang visioner di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
4. Bagaimana Implementasi Pembelajaran Tim (*Team Learning*) mencapai madrasah berbasis pesantren menjadi tempat wadah pembelajaran organisasi berkualitas di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
5. Bagaimana Implementasi Berfikir System (*Thinking System*) untuk mendorong madrasah berbasis Pesantren berpikir sistemik dalam pengelolaan organisasi pembelajaran di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

#### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

##### 1. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini ditujukan untuk mengetahui, memaknai dan mendeskripsikan Analisis Learning Organazition pada Mdrsah di Bangka Belitung berbasis Pondok Pesantren di Bangka Belitung. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Menganalisis Implementasi Keahlian Pribadi (*personal mastery*) untuk mencapai madrasah efektif berbasis pesantren di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

- b. Menganalisis strategi pelaksanaan Implementasi Model Mental (*mental models*) untuk mencapai madrasah berbasis pesantren yang tanggap dan peka terhadap perubahan, di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- c. Menganalisis Implementasi Visi Bersama (*shared vision*) untuk mencapai madrasah berbasis Pesantren yang visioner di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- d. Menganalisis Implementasi Pembelajaran Tim (*team learnig*) mencapai madrasah berbasis pesantren menjadi tempat wadah pembelajaran organisasi berkualitas di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- e. Menganalisis strategi pelaksanaan Implemtasi Berfikir System (*Thinking System*) untuk mendorong madrasah berbasis Pesantren berpikir sistemik dalam pengeloan pembelajaran organisasi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## 2. Kegunaan Penelitian

### a. Kegunaan Teoritis

Secara formal hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru tentang manajemen LO pada lembaga pendidikan formal pada umumnya, dan khususnya di madrasah. Secara substantif penelitian ini diharapkan dapat memperkaya diskursus keilmuan tentang manajemen LO di lembaga pendidikan.

b. Kegunaan Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai kerangka acuan dalam melaksanakan LO pada madrasah di lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama yaitu: Sebagai bahan masukan bagi Kanwil Kemenag RI Bangka Belitung dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan tentang peningkatan mutu pendidikan di madrasah. 1). Sebagai bahan masukan bagi pimpinan madrasah dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program peningkatan mutu di madrasah melalui penguatan standar nasional pendidikan. 2). Sebagai bahan masukan bagi para peneliti selanjutnya dalam melakukankajian tentang mutu madrasah yang didasarkan atas perkembangan mutakhir (*state of the art*) tentang mutu pendidikan khususnya tentang peningkatan mutu (*quality improvemen*) pada pendidikan formal di madrasah.

## B A B II

### KAJIAN TEORI

#### A. Madrasah Berbasis Persantren

##### 1. Term Madrasah

Kata “Madrasah” berasal dari bahasa Arab adalah dari asal kata “*darosa, yadruru-darsan dan madrasatan*” yang berarti belajar. Kata madrasah dalam bahasa Arab adalah bentuk keterangan tempat (*zharaf makan*), yang secara harfiah “tempat belajar”, atau tempat untuk memberikan pelajaran<sup>1</sup>. Madrasah dalam bahasa Indonesia padanan katanya adalah “sekolah”, dengan konotasi khusus yaitu sekolah-sekolah agama Islam, sebagai tempat mengajarkan dan mempelajari ajaran-ajaran agama Islam, ilmu pengetahuan dan keahlian lainnya yang berkembang pada zamanya<sup>2</sup>. Nakosteen menerjemahkan kata ‘madrasah’ dengan kata ‘university’ (universitas). Ia juga menjelaskan bahwa madrasah-madrasah pada masa klasik Islam didirikan para penguasa Islam untuk membebaskan masjid dari beban-beban pendidikan sekuler-sektarian. Sebab, sebelum madrasah lahir, masjid telah digunakan sebagai lembaga pendidikan umum<sup>3</sup>. Sedangkan Madrasah dalam konsep UUSPN N0.20 Taun 2003 merupakan pendidikan formal dari jenjang MI, MTs, MA dan MAK adalah setara dengan jenjang pendidikan formal di sekolah dari jenjang SD, SMP, SMA dan SMK.

---

<sup>1</sup> Imam Machali, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia Edisi 2*, vol. 2 (Jakarta: Prenada Media, 2016). h. 161

<sup>2</sup> Zuhairini, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004). h. 67

<sup>3</sup> Mehdi Nakosteen, *Kontribusi Islam atas Dunia Intelektual Barat: Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam*, terj. Joko S. Kahhar dan Supriyanto Abdullah. (Surabaya: Risalah Gusti, 1996). h. 54

Istilah madrasah telah menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan, terutama perguruan tinggi Islam<sup>4</sup>. Secara teknik formal dalam proses belajar antara madrasah dengan sekolah tidak memiliki perbedaan, akan tetapi di Indonesia madrasah tidak dengan serta-merta dipahami sebagai sekolah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni “sekolah agama” tempat di mana anak-anak didik memperoleh pembelajaran hal ihwal atau seluk beluk agama dan keagamaan (Islam)<sup>5</sup>. Madrasah tidak lain adalah kata lain sekolah, artinya tempat belajar. Istilah madrasah di tanah arab ditunjukkan untuk semua sekolah secara umum, namun di Indonesia ditunjukkan untuk sekolah bercorak Islam, mata pelajaran dasarnya pun lebih banyak tentang ilmu keagamaan Islam. Lahirnya madrasah merupakan merupakan kelanjutan dunia pesantren yang didalamnya terdapat unsur-unsur pokok dari pesantren. Unsur-unsur tersebut ialah; kyai (pengasuh), santri, pondok, masjid dan mata pelajarannya tentang agama Islam. Sedangkan pada sistem madrasah tidak harus ada pondok, masjid, pengajian kitab dan lain sebagainya. Unsur-unsur yang di utamakan di madrasah yaitu pimpinan (kepala sekolah), guru, siswa, media pembelajaran (perangkat keras dan perangkat lunak) serta mata pelajaran agama Islam<sup>6</sup>. Menurut George Makdisi, Lembaga Pendidikan Islam terbagi menjadi dua tipe, yakni lembaga pendidikan yang eksklusif (tertutup) terhadap pengetahuan umum dan lembaga yang inklusif (terbuka) terhadap

---

<sup>4</sup> Raiz Rahmat, “*Modal Sosial Sebagai Strategi Pengembangan Madrasah*”, (Jakarta: Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2009). h. 69

<sup>5</sup> A Malik Fadjar et al., *Visi Pembaruan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia, 1998). h. 111-112

<sup>6</sup> M Ridwan Nashir, *Format Pendidikan Ideal (Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010). h. 90-91

pengetahuan umum<sup>7</sup>. Kriteria yang digunakan George Makdisi adalah dari sudut materi pelajaran di sekolah-sekolah Islam. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa tidak semua lembaga pendidikan Islam di masa klasik mengajarkan pengetahuan umum, artinya hanya sebagian lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan pengetahuan umum.

Berdasarkan pendapat para pakar di atas, madrasah pada dasarnya sebagai wahana untuk mengembangkan kepekaan intelektual dan informasi, serta memperbaharui pengetahuan, sikap dan keterampilan serta berkelanjutan. Madrasah juga mempunyai arti tempat pendidikan yang memberikan pendidikan dan pengajaran yang berada di bawah naungan Kementrian Agama RI sebagai penanggung jawab pelaksanaannya.

## **2. Intergrasi Madrasah dalam Sistem Pendidikan Nasional.**

### **a. Sejarah Madrasah**

Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan dalam bentuk pendidikan formal dikenal sejak awal abad ke-11 atau 12 M, atau abad 5-6 H, yaitu sejak dikenal adanya Madrasah Nidzhamiyah yang didirikan di Baghdad oleh Nizam Al-Mulk, seorang Wazir dari Dinasti Saljuk. Pendirian Madrasah ini telah memperkaya khazanah lembaga pendidikan di lingkungan masyarakat Islam. Karena pada masa sebelumnya masyarakat Islam hanya mengenal pendidikan tradisional yang diselenggarakan di masjid-masjid dan dar al- Kuttub. Di Timur Tengah institusi madrasah berkembang untuk menyelenggarakan pendidikan

---

<sup>7</sup> George Makdisi, “*Typology of Institutions of Learning*” dalam *An Anthology Studies Issa J. Baullata*, (Montreal: McGill Indonesia IAIN Davelopment Project, 1992). h. 16

tingkat lanjut (*advance/tinggi*), dengan demikian pertumbuhan madrasah sepenuhnya merupakan perkembangan lanjut dan alamiah dari dinamika internal yang tumbuh dari masyarakat Islam sendiri.<sup>8</sup>

Di Indonesia, pertumbuhan madrasah merupakan fenomena modern yang muncul pada awal abad ke-20. Membicarakan madrasah di Indonesia dengan sejarah munculnya lembaga-lembaga pendidikan tradisional Islam sering kali tidak bisa dipisahkan dari pembicaraan mengenai pesantren cikal-bakalnya. Dengan kata lain, madrasah merupakan perkembangan lebih lanjut dari pesantren. Karena itu menjadi penting untuk mengamati proses historis sebagai mata rantai yang menghubungkan perkembangan pesantren di masa lalu dengan munculnya madrasah di kemudian hari<sup>9</sup>. Lebih lanjut Mahmud Arif menjelaskan bahwa:

Institusi pendidikan ini lahir pada permulaan abad 20 yang dianggap sebagai awal periode pertumbuhan madrasah dalam sejarah pendidikan Islam di Indonesia. Memasuki abad ke-20 M, banyak dari kalangan Islam Indonesia yang menyadari bahwa mereka tidak akan mungkin berkompetensi dengan kekuatan-kekuatan yang menantang dari pihak kolonialisme Belanda, penetrasi Kristen, dan perjuangan untuk maju di bagian-bagian lain di Asia apabila mereka terus melanjutkan kegiatan dengan cara-cara tradisional dalam menegakkan Islam.<sup>10</sup>

Menjelang akhir abad ke-19, para anggota dari generasi baru ulama Hindia mulai menyadari bahwa metode dan tatanan berpikir (*mindset*) tradisional dalam Islam tidak akan sanggup menghadapi tantangan kolonialisme dan peradaban modern. Terilhami oleh bangkitnya reformisme-modernisme Islam di Timur Tengah serta introduksi pendidikan dan asosiasi bergaya Barat di Tanah Air,

---

<sup>8</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi dan Aksi*, (Jakarta: PT Raja Grafinso, 2008). h. 11

<sup>9</sup> Mahmud Arif, *Pendidikan Islam Transformatif*, (Yogyakarta: LKIS, 2008). h. 202

<sup>10</sup> *Ibid.* h. 199



mereka mulai mempromosikan modernisme atas sekolah-sekolah Islam. Dengan mengkombinasikan antara pelajaran-pelajaran agama dan pelajaran umum, dan mengadopsi metode dan teknologi pendidikan dari sekolah-sekolah Barat, sekolah Islam ini mempresentasikan satu bentuk baru sistem pendidikan Islam yang dinamakan dengan madrasah<sup>11</sup>. Menurut Putra Daulay, tumbuh dan berkembangnya madrasah di Indonesia tidak dipisahkan dengan tumbuh kembangnya ide-ide pembaruan di kalangan umat Islam. pada permulaan abad ke-20 banyak pelajar Indonesia yang belajar di Timur Tengah, sekembalinya mereka ke Indonesia mereka kembangkan ide-ide baru dalam bidang pendidikan salah satunya melahirkan madrasah<sup>12</sup>. Alasan lahirnya madrasah pada era ini adalah karena respon pendidikan Islam terhadap kebijakan pendidikan Belanda, pertama kali bangsa Belanda datang ke Indonesia adalah untuk berdagang, oleh karena alam kekayaan Indonesia yang sangat melimpah tujuan utama untuk berdagang berubah untuk menguasai wilayah Indonesia sekaligus dengan mengembangkan pahamnya yang terkenal. Hal ini senada dengan pendapat Karel A. Steenbrink mengatakan bahwa:

Ada 8 faktor penting bagi perubahan Islam di Indonesia pada permulaan abad 20 dibagi menjadi 4 hal yaitu: 1). Semenjak tahun 1990 di beberapa tempat muncul keinginan untuk kembali kepada Qur'an dan Sunnah yang dijadikan titik tolak untuk menilai kebiasaan agama dan kebudayaan yang ada. Tema sentral dari kecenderungan ini menolak taqlid. Dorongan ini muncul dari golongan Muhammad Abduh dan murid-muridnya dari Mesir unsur ini juga mendorong umat Islam Indonesia untuk kembali kepada Qur'an dan Sunnah . 2). Sifat perlawanan nasionalis terhadap penguasa kolonial Belanda. Dalam hal ini meskipun Belanda juga panik

---

<sup>11</sup> Yudi Latif, *Intelengensia Muslim dan Kuasa Genealogi Intelegensia Muslim Abad ke-20*, (Bandung: Mizan, 2006). h. 108

<sup>12</sup> Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2018). h. 98

terhadap Pan- Islamisme, namun mereka yang menolak Belanda hampir tidak mau menerima Pan-Islamisme, penentangan terhadap kolonialisme selalu bersifat nasionalisme. 3). Usaha yang kuat bagi dari orang-orang Islam untuk memperkuat organisasinya di bidang sosial ekonomi, baik demi kepentingan mereka sendiri maupun untuk kepentingan orang banyak. 4). Dorongan dari pembaharu pendidikan Islam. Karena cukup banyak orang dan organisasi Islam tidak puas dengan metode tradisional dalam mempelajari Qur'an dan studi agama, maka pribadi-pribadi dan organisasi pada permulaan abad 20 berusaha memperbaiki pendidikan Islam, baik dari segi metode maupun isinya.<sup>13</sup>

Selanjutnya di awal abad ke-20, atas perintah Gubernur Jendral Van Heutsz, sistem pendidikan diperluas dalam bentuk sekolah desa, walaupun terbatas untuk kalangan anak-anak bangsawan, namun dalam perkembangan selanjutnya sekolah ini dibuka untuk umum dengan biaya yang sangat murah. Terbukanya kesempatan yang luas bagi masyarakat umum untuk memasuki sekolah-sekolah yang diselenggarakan secara tradisional oleh kalangan Islam, mendapat tantangan yang mendapat tantangan dan saingan yang berat dengan didirikannya sekolah-sekolah pemerintah Hindia Belanda yang dilakukan secara modern terutama dalam kelembagaan, kurikulum, metodologi, sarana dan lain-lain.

Perkembangan sekolah yang demikian jauh dan merakyat menyebabkan tumbuhnya ide-ide di kalangan intelektual Islam, untuk memberikan tanggapan jawaban terhadap tantangan tersebut dengan tujuan memajukan pendidikan Islam, mereka juga menyadari sistem pendidikan tradisional dan langgar tidak lagi sesuai lagi dengan iklim pada masa itu. Ide-ide tersebut muncul dari tokoh-tokoh yang pernah mengenyam

---

<sup>13</sup> Karel A Steenbrink, *Pesantren, Madrasah dan Sekolah*, (Jakarta: LP3ES, 1994). h. 26-

pendidikan di Timur Tengah. Mereka mendirikan pendidikan secara perorangan maupun secara kelompok/organisasi dalam bentuk lembaga yang dinamakan madrasah atau sekolah secara teratur dan sistemis.

Berdasarkan laporan statistik resmi pemerintahan Belanda tahun 1885. Jumlah pendidikan Islam tradisional tercatat sebanyak 14.929. Pertumbuhan lembaga pendidikan yang demikian pesat justru berakibat pada munculnya respon negatif kolonial Belanda terhadap Islam. Para penguasa kolonial mulai dihantui rasa takut akan bertambahnya kekuatan Islam yang dapat mengancam pemerintahannya. Untuk mengatasi hal tersebut dibentuklah satu badan khusus yang bertugas mengawasi kehidupan keagamaan dan pendidikan yang disebut Priesterraden. Atas nasihat dari badan ini pada tahun 1905 lahirlah sebuah peraturan yang menetapkan bahwa setiap guru agama harus meminta izin terlebih dahulu. Pada tahun 1925 muncul peraturan bahwa tidak semua kyai boleh memberikan pelajaran.<sup>14</sup>

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa madrasah pada era kolonial mendapatkan pengawasan yang begitu ketat dari pemerintah Hindia Belanda. Peraturan yang begitu ketat ditetapkan oleh pemerintah Hindia Belanda mengakibatkan pendidikan Islam tidak bisa berkembang dengan pesat karena pemerintah Hindia Belanda takut akan perkembangan Islam yang sangat anti terhadap kolonialisme.

---

<sup>14</sup> *Ibid.* h. 264-265

Samsul Nizar mengungkapkan Setidaknya madrasah-madrasah yang didirikan pada periode sebelum kemerdekaan dapat diklasifikasikan dalam dua bagian berdasarkan wilayah tempat didirikannya madrasah, yakni madrasah yang didirikan di daerah Minangkabau dan di daerah di luar Minangkabau. Madrasah- madrasah<sup>15</sup> yang didirikan di wilayah Minangkabau antara lain:

- 1). Madrasah Adabiyah (Adabiyah School). Madrasah ini didirikan oleh Syikh Abdullah Ahmad pada tahun 1907 di Padang Panjang (Sumatera Barat). Belum cukup satu tahun madrasah ini gagal berkembang dan dipindahkan ke Padang karena alasan situasi di sekitarnya. Di mana masyarakat Padang Panjang tidak menyukai pola sekolah ini. Di samping itu, juga karena alasan kondisi pribadi Syekh Abdullah Ahmad sendiri yang secara ekonomis beliau adalah pedagang kain di mana lokasi madrasah itu kurang menguntungkan bagi perjalanan bisnisnya. Ketika madrasah dipindahkan ke Padang, Sambutan masyarakat cukup baik untuk perkembangan Madrasah, di samping itu juga usaha pribadinya sebagai tukang kain berjalan dengan baik. Pada tahun 1915 madrasah ini mendapat pengakuan dari pemerintah Hindia Belanda dan berubah menjadi *Hollands Inlandsche School* (HIS), yaitu setingkat sekolah dasar, ini merupakan HIS pertama yang didirikan oleh

---

<sup>15</sup> Samsul Nizar, *Sejarah dan Dinamika Intelektual Pendidikan di Nusantara*, (Jakarta: Kencana, 2013). h. 265-266

organisasi Islam dan merupakan HIS pertama di Minangkabau yang memasukkan agama direncana pembelajarannya.

- 2). Selolah Agama (*Madras School*). Madrasah yang didirikan pada tahun 1910 oleh M. Thalib Umar di sungayang, Batusangkar. Sekolah ini hanya terdiri satu kelas saja. Sekolah ini terpaksa ditutup pada tahun 1913 dengan alasan kekurangan tempat. Namun pada tahun 1918, Mahmud Yunus mendirikan Diniyah School sebagai lanjutan dari *Madras School*.
- 3). Madrasah Diniyah (*Diniyah School*). Madrasah Diniyah didirikan pada tanggal 10 Oktober 1915, oleh Zainuddin Labay El Yunusi di Padang Panjang. Madrasah ini merupakan madrasah sore untuk pendidikan agama yang diorganisasikan berdasarkan sistem klasikan dan tidak mengikuti sistem tradisional, dimadrasah ini juga memberikan pelajaran umum disamping pelajaran agama.
- 4). Arabiyah School, didirikan tahun 1918 di Ladang Lawas oleh Syeikh Abbas.
- 5). Sumatera Thawalib, Sumatera Thawalib secara formal membuka madrasah di Padang Panjang pada tahun 1921 di bawah pimpinan Syeikh Abdul Karim Amrulla.
- 6). Madrasah Diniyah Puteri, Madrasah Diniyah Puteri didirikan di Padang Panjang pada tahun 1923 oleh Rangkayo Rahmah El Yunusiah. Madrasah ini merupakan madrasah putrid pertama di Indonesia yang bertujuan memberikan pengetahuan yang lebih luas kepada pelajar putri.

Sementara itu madrasah yang didirikan di luar Minangkabau seperti di daerah Jawa, sebagian besar didirikan oleh organisasi sosial keagamaan antara lain:

- 1). Madrasah Muhammadiyah, Madrasah ini diperkirakan berdiri 1918, nama madrasah ini kemudian berganti menjadi Qismul Arqa, kemudian berubah nama menjadi Kweekschool Muhammadiyah kemudian berganti lagi menjadi Madrasah Muallimin Muhammadiyah, sekolah ini didirikan oleh organisasi Muhammadiyah.
- 2). Madrasah Salafiyah, madrasah ini didirikan oleh K.H. Hasyim Asy'ari, madrasah ini berkembang dengan berbagai macam-macam jenjang dan jenis di bawah naungan organisasi Nahdlatul Ulama. Madrasah salafiyah Tebuireng Jombang Jawa Timur Memodernisasi pendidikannya pada tahun 1929 ketika KH. Ilyas menjadi kepala madrasah.
- 3). Jamiat Khair, organisasi yang didirikan oleh Sayid Muhammad al-Fachir, dkk di Jakarta pada tahun 17 Juli 1905 ini juga mendirikan sekolah-sekolah ditingkat dasar, untuk keperluan di lembaga-lembaga yang didirikannya. Mereka mendatangkan tenaga-tenaga profesional dari luar negeri seperti al- Hasyimi dari Tunisia, Syeikh Ahmad Sukarti dari Sudan, Syeikh Muhammad Thalib dari Maroko dan Syeikh Muhammad Abdul Hamid dari Mekkah.
- 4). Al-Irsyad, Al-Irsyad merupakan madrasah tertua sekaligus termasyhur di Jakarta. Proses berdirinya madrasah ini dipelopori oleh

Syaikh Ahmad Surkati yang bertujuan untuk memajukan pelajaran agama Islam yang murni di Indonesia, khususnya orang-orang Arab (namun lebih liberal dari pada Jamiat Khair). Al-Irsyad mempunyai dua tujuan utama, pertama, mengubah tradisi dan kebiasaan orang-orang Arab tentang kitab suci, bahasa Arab, bahasa Belanda, dan bahasa-bahasa yang lainya. Kedua, membangun gedung-gedung pertemuan, sekolah dan unit percetakan. Pembaharuan dalam bidang pendidikan diawali dengan mendirikan perguruan Modern di Jakarta pada tahun 1913. Materi pelajaran yang diberikan adalah pelajaran umum disamping pelajaran agama. Nampakanya corak pembaharuan yang dilakukan pemimpin-pemimpin al-Irsyad banyak dipengaruhi oleh Muhammad Abduh di Mesir.

Di samping madrasah-madrasah yang merupakan pelopor dan perintis dalam pendirian madrasah di Indonesia, baik itu di Minangkabau maupun di Jawa, berikut ini dikemukakan pula madrasah-madrasah di daerah lainya yang mengikuti jejak pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia baik sebagai lembaga baru berdiri langsung dengan pola madrasah maupun yang semula berdiri dengan pola belum mengikuti pembaharuan madrasah sebagai berikut:

- 1). Aceh. Madrasah-madrasah yang berdiri di Aceh tercatat sebagai berikut: Madrasah Sa'adah Adabiyah di Sigli (1930 M) oleh Tengku Daud Beureuh. Madrasah Darul Huda (1934 M), Madrasah al-Muslim di Bieruen (1930 M) dan Madrasah Jadam & Ma'had Iskandar Muda di

- Lampaku (1940 M). Pada tahun 1939 M didirikan Normal Islam (Sekolah agama berciri umum) yang dipimpin oleh M. Nur al-Ibrahimi.
- 2). Sumatera Timur terdapat Madrasah Masrurah (1912 M) dan Madrasah Azizah (1918 M).
  - 3). Medan, ada organisasi dengan nama al-Jami'atul Wasliyah yang didirikan pada tanggal 30 November 1930 oleh pelajar-pelajar Maktab Islamiyah Tapanuli. Ketua pengurus yang pertama adalah Ismail Banda dengan penasihat H.M. Yunus.
  - 4). Tapanuli. Lembaga ini berdiri pada tahun 1913, kemudian pada tahun 1913, kemudian pada tahun 1934 berubah menjadi Madrasah dengan nama Madrasah Mustafawiyah Purbabaru Tapanuli.
  - 5). Jambi. Di Wilayah Jambi beberapa madrasah yang bergerak di bidang pendidikan, yaitu Madrasah Nurul Islam (1934 M), Madrasah Jauharain (1940 M), Madrasah Nurul Iman (1914 M), Madrasah As'ad (1952 M), Maadrasah Sa'adatul Darain (1957 M).
  - 6). Palembang dan Lampung. Di Palembang dan Lampung terdapat pula beberapa Madrasah, seperti Madrasah Al-Quruniyah di Palembang (1920 M) pimpinan K.H. Muh. Yunus, Madrasah Ahliyah Diniyah di Palembang pimpinan K. Massagus H. Nanang Misri (1920 M), Madrasah Nurul Falah di Palembang (1934 M) pimpinan K.H. Abu Bakar al-Basari, Madrasah Darul Funun (1938M) pimpinan K.H. Ibrahim di Palembang.



- 7). Jawa Barat, Di Wilayah Jawa Barat terdapat beberapa Madrasah Mathla'ul Anwar di Menes (1916 M), Madrasah Khairul Huda di Banten, Madrasah Masyarikul Anwar dan Madrasah Nurul Falah di Pandegelang, Madrasah Persatuan Umat Islam (PUI) di Majalengka (1917 M), Madrasah al-Khairiyah di Serang (1925 M) Madrasah Pesantren Gunung Puyuh Sukabumi, Madrasah Persatuan Islam (PERSIS) di Bandung (1936 M).
- 8). Yogyakarta. Di Wilayah ini terdapat Madrasah Krapyak oleh K.H. Munawwir.
- 9). Solo. Di Wilayah solo terdapat Madrasah Manbaul Ulum (1905 M) yang didirikan oleh R. Hadipati Sosrodiningrat dan R. Panghulu Tafsirul Anam.
- 10). Jawa Timur, di Wilayah Jawa Timur berdiri pula madrasah-madrasah yang terkenal, seperti Madrasah Pesantren Rejoso Peorongan (1927 M) dan Madrasah Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.
- 11). Sulawesi. Di Pulau Sulawesi terdapat Madrasah Wajo Arbiyah Islamiyah (1931 M) di Wajo, Madrasah Amiriah Islamiyah (1933 M) di Watampone, Madrasah al-Khairat (1930 M) oleh Syeikh al-Idrus di Sulawesi Tengah, Madrasah Tarbiyah al-Islamiyah di Mangkoso (1938 M) oleh H. Abd. Rahman Ambo Dale.
- 12). Kalimantan, demikian pula di pulau Kalimantan terdapat Madrasah al-Najah wa al-Falah (1918 M) di sei. Bakan Besar mempawah, Madrasah al- Sulthaniyah di Sambas (Kalimantan Barat 1922 M),

Madrasah al-Raudhatul di Pontianak (1936 M) dan Madrasah Normal Islam (1928 M) oleh H. Abdul Rasyad, lulusan al-Azhar, Kairo Mesir.

- 13). Nusa Tenggara Barat. Di Provinsi Nusa Tenggara Barat terdapat Madrasah Nahdatul Watan berdiri di Lombok Timur (NTB) (1939 M) oleh K.H Zainuddin Pancor, Madrasah al-Ittihad di Ampean Lombok Barat, Madrasah Darul Ulum di Sumbawa.<sup>16</sup>

Sementara itu pada dewasa ini kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam setidak-tidaknya dilatarbelakangi oleh empat faktor sebagai berikut: pertama, sebagai manifestasi dan realisasi pembaruan sistem pendidikan Islam. kedua, usaha menyempurnakan terhadap sistem pesantren ke arah satu sistem pendidikan yang lebih memungkinkan lulusannya memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum, misalnya masalah kesamaan kesempatan kerja dan mendapatkan ijazah. Ketiga, adanya sikap mental pada sementara golongan umat Islam, khususnya santri yang terpukau pada Barat sebagai sistem pendidikan mereka, dan keempat, sebagai upaya menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilakukan oleh pesantren dan sistem pendidikan modern hasil akulturasi.

#### **b. Madrasah Pada Era Kemerdekaan (Orde Lama)**

Istilah Kementrian Agama RI pada masa ini disebut dengan Departemen Agama sudah ada sebelum kemerdekaan ditangani oleh kantor agama pada masa penjajahan Belanda bernama resmi *Kantoor voor Inlandshe Zaken* kemudian pada masa penjajahan Jepang bernama *Shukuma* setelah

---

<sup>16</sup> *Ibid.* h. 265-272

Indonesia merdeka diganti Kementrian Agama sejak diresmikan tanggal 3 Januari 1946<sup>17</sup>. Setelah Indonesia merdeka, panitia untuk merumuskan kebijakan pendidikan yang dibentuk pada akhir tahun 1945 dalam laporannya mengenai bentuk pendidikan Islam yang lama dan yang baru menyatakan: “Madrasah dan pesantren-pesantren yang pada hakikatnya adalah alat dan sumber pendidikan dan mencerdaskan rakyat jelata, yang sudah mengakar pada rakyat Indonesia, hendaknya pula mendapatkan perhatian dan bantuan yang nyata dengan berupa tuntunan dan bantuan materiil dari pemerintah, karena lembaga ini memberikan pendidikan agama, maka ia dimasukkan dalam Departemen Agama”.<sup>18</sup>

Kebijakan Orde lama untuk memberikan fasilitas dan sumbangan materiil terhadap lembaga-lembaga pendidikan Islam, disambut baik oleh masyarakat walaupun tidak semuanya setuju. Kebijakan tersebut dianggap angin segar untuk mengembangkan pendidikan Islam di Indonesia, setelah beberapa waktu lalu sempat dikucilkan oleh pemerintah Belanda.

Kebijakan tersebut merupakan awal dari bangkitnya pendidikan Islam secara umum baik dan bersifat kelembagaan seperti madrasah, atau yang bersifat bukan lembaga, seperti langgar atau surau tempat mengaji, dan sempat dirasakan dampak positifnya bagi lembaga madrasah. Perkembangan madrasah pada masa Orde Lama sangat terkait dengan peran Departemen Agama, lembaga inilah yang secara intensif memperjuangkan politik

---

<sup>17</sup> Abudin Nata, *Kapeta Selektta Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: UIN Jakarta Press, 2003). h. 33

<sup>18</sup> Karel A Steenbrink, *Op.Cit.* h. 96-97

pendidikan Islam di Indonesia. Orientasi Departemen Agama dalam bidang pendidikan agama diajarkan di sekolah-sekolahan. Di samping pada pengembangan madrasah itu sendiri. Secara spesifik usaha ini ditangani oleh satuan khusus yang mengurus pendidikan agama.<sup>19</sup>

Konvergensi Departemen Agama menganjurkan supaya pesantren yang tradisional dikembangkan menjadi sebuah madrasah, disusun secara klasikal, dengan memakai kurikulum yang tetap dan memasukkan mata pelajaran umum di samping pelajaran agama. Sekolah Dasar di bawah Departemen pendidikan dan Kebudayaan, pada 1 September 1956 di bawah naungan Departemen Agama, dalam nota *Islamic Education in Indonesia* yang disusun oleh bagian pendidikan Departemen Agama menggambarkan sebagai berikut: 1). Memberi pengajaran agama di sekolah negeri dan partikular. 2). Memberi pengetahuan umum di Madrasah. 3). Mengadakan pendidikan Guru Agama (PGA) dan pendidikan Hakim Islam Negeri (PHIN).<sup>20</sup>

Kesempatan tersebut digunakan masyarakat muslim Indonesia untuk mendirikan lembaga-lembaga pendidikan Islam. Salah satu gambaran perkembangan madrasah yang menonjol pada masa Orde Lama adalah didirikannya dan dikembangkannya Pendidikan Guru Agama (PGA) dan Pendidikan Hakim Islam Negeri. Kedua madrasah ini menandai perkembangan yang sangat penting di mana madrasah dimasukkan mencetak tenaga-tenaga profesional keagamaan, di samping mempersiapkan tenaga-tenaga yang siap

---

<sup>19</sup> Abudin Nata, *Op.Cit.* h. 36

<sup>20</sup> Karel A Steenbrink, *Loc.Cit.*

mengembangkan madrasah. Sampai satu dekade 60-an, madrasah tersebar di berbagai daerah hampir seluruh propinsi di Indonesia, dilaporkan bahwa jumlah madrasah tingkat Ibtida'iyah pada waktu itu sudah mencapai 13. 057, Madrasah Tsanawiyah 776, dan Madrasah Aliyah 1.188.<sup>21</sup>

Pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa madrasah pada era Orde Lama langsung dalam naungan Departemen Agama, bahkan Departemen Agama mempunyai bidang tersendiri untuk mengurus madrasah. Madrasah yang pada masa kolonial Belanda sangat dikucilkan, akan tetapi pada masa setelah kemerdekaan kondisi tersebut berbalik, para perintis madrasah diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan madrasah, dan madrasah menjadi sekolahan berbasis agama yang tumbuh subur di Indonesia.

### **c. Madrasah Pada Era Orde Baru**

Pada tanggal 10-20 Agustus 1970 telah dilangsungkan pertemuan di Cibogo, Bogor, Jawa Barat dalam rangka menyusun kurikulum madrasah dalam semua tingkat secara nasional<sup>22</sup>. Kurikulum Madrasah yang dirumuskan di Cibogo diberlakukan secara nasional berdasarkan, Keputusan Menteri Agama No. 52 Tahun 1971. Dengan beberapa perbaikan dan penyempurnaan, kurikulum itu kemudian dikenal dengan kurikulum 1973.<sup>23</sup> Dari struktur materi yang ditawarkan kurikulum itu sudah cukup

---

<sup>21</sup> Abudin Nata, *Op.Cit.* h. 37

<sup>22</sup> Departemen Agama RI, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Depag, 2001). h. 24

<sup>23</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Op.Cit.* h. 34

mencerminkan perkembangan yang serius dalam rangka mengarahkan madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Komponen kurikulum itu meliputi tidak saja mata-mata pelajaran agama tetapi juga mata-mata pelajaran umum dan mata-mata pelajaran kejuruan. Dengan disusunnya kurikulum madrasah secara nasional berarti kurikulum madrasah telah seragam, walaupun di sana sini tetap diperbolehkan menambah sesuai dengan ciri khas lembaga yang mendirikan. Isu sentral dari kurikulum madrasah secara nasional nampaknya masuknya mata pelajaran umum ke dalam madrasah secara dominan, mata pelajaran agama menjadi berkurang.

Hanya berbekal kurikulum madrasah yang bersifat nasional saja ternyata tidak cukup untuk menjadikan madrasah sebagai bagian dari satu sistem pendidikan nasional, karena secara politis eksistensi madrasah - seperti telah disebut sebelumnya akan di bawah otoritas Depdikbud. Namun tidak disetujui oleh umat Islam, mereka lebih menghendaki madrasah tetap ada di Departemen Agama. Resistensi umat Islam itu semakin nampak ketika Presiden Soeharto mengeluarkan Keputusan Presiden No. 34 tahun 1972, kemudian diperkuat dengan Instruksi Presiden No. 15 tahun 1974, yang isinya dianggap melemahkan dan mengasingkan madrasah dari pendidikan nasional. Bahkan sebagian umat Islam memandang Kepres dan Inpres itu sebagai manuver untuk mengabaikan peran dan manfaat madrasah yang sejak zaman penjajahan telah diselenggarakan umat Islam. Situasi ini menandai hubungan yang cukup panas dalam hubungannya madrasah dengan pendidikan nasional.

Munculnya reaksi keras umat Islam ini disadari oleh pemerintah Orde Baru. Berkaitan dengan Kepres 34/1972 dan Inpres 15/1974, pemerintah kemudian mengambil kebijakan yang lebih operasional terkait dengan madrasah. Yaitu melakukan pembinaan mutu pendidikan madrasah. Sejalan dengan upaya peningkatan mutu pembinaan madrasah inilah, pada tanggal 24 Maret 1975 dikeluarkan kebijakan berupa Surat Keputusan Bersama (SKB), yang ditandatangani oleh Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam Negeri.<sup>24</sup>

SKB Tiga Menteri Tahun 1975 merupakan keputusan bersama Tiga Menteri, yaitu Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, serta Menteri Dalam Negeri, nomor: 6 tahun 1975, Nomor: 037/U/1975, DAN Nomor: 36 Tahun 1975 tentang Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Madrasah. SKB 3 Menteri ini ditandatangani di Jakarta oleh 3 orang menteri, yaitu : Dr. H. A. Mukti Ali (Menteri Agama), Dr. Sjarif Thajeb ( Menteri Pendidikan dan Kebudayaan), dan H. Amir Machmud (Menteri Dalam Negeri) pada tanggal 24 Maret 1975.

Secara substantif, SKB 3 Menteri terdiri dari 7 bab dan 8 Pasal. Ketujuh bab tersebut membahas tentang: Bab 1, Ketentuan Umum, memuat 1 pasal dan 2 ayat: Bab 2, tujuan peningkatan, memuat 1 pasal dan 1 ayat: Bab 3, Bidang-bidang peningkatan pendidikan, memuat 1 pasal 3 ayat: Bab 4, pembinaan memuat 1 pasal 3 ayat: Bab 5, bantuan pemerintah, memuat 1 pasal 2 ayat: Bab

---

<sup>24</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 25-26

6, pembiayaan, memuat 1 pasal dan 1 ayat, dan Bab 7, ketentuan Penutup, memuat 2 pasal 2 ayat.

Bab 1, mengatur tentang ketentuan umum. Di Pasal 1 ayat (1) yang dimaksud dengan madrasah dalam keputusan bersama ini ialah lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama Islam sebagai mata pelajaran dasar yang diberikan sekurang-kurangnya 30 % di samping mata pelajaran umum, (2) Madrasah meliputi tiga tingkatan yakni : Madrasah Ibtidaiyah, setingkat sekolah dasar, Madrasah Tsanawiyah, setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama, dan Madrasah Aliyah, setingkat dengan Sekolah Menengah Atas.

Bab 2, Mengatur tentang Tujuan peningkatan, maksud dan tujuan peningkatan mutu pendidikan madrasah ialah agar tingkat mata pelajaran umum dari madrasah mencapai tingkat yang sama dengan mata pelajaran umum di sekolah umum yang setingkat, sehingga ijazah madrasah mempunyai nilai yang sama dengan ijazah sekolah umum yang setingkat.

Bab 3, mengatur bidang-bidang peningkatan pendidikan. Selanjutnya, ditegaskan pada Pasal 3 ayat 1 bahwa peningkatan mutu pendidikan pada madrasah meliputi bidang-bidang : Kurikulum, buku-buku pelajaran, alat-alat pendidikan lain dan sarana pendidikan pada umumnya dan pengajar.

Bab 4 (Pasal 4) sebagai berikut: (1) pengelolaan Madrasah dilakukan oleh Menteri Agama, (2) Pembinaan mata pelajaran Agama pada madrasah dilakukan oleh menteri Agama, dan (3) pembinaan dan pengawasan mutu



pelajaran umum pada madrasah dilakukan oleh menteri pendidikan dan Kebudayaan, bersama-sama menteri Agama serta Menteri Dalam Negeri.

Selanjutnya pada bantuan pemerintah diatur pada Bab 5 (Pasal 5), ditegaskan bahwa (1) dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah pemerintah memberikan bantuan: di bidang pengajaran umum, berupa buku-buku mata pelajaran pokok dan alat-alat pendidikan lainnya; di bidang pengajar, berupa penataran dan perbantuan pengajar; di bidang sarana fisik, berupa pembangunan gedung sekolah; (2) pelaksanaan bantuan yang dimaksud dalam ayat (1) di atas, diatur bersama oleh Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan serta Menteri Dalam Negeri.

Pembiayaannya diatur dalam Bab 6 (Pasal 6), ditetapkan bahwa pengeluaran untuk pelaksanaan ketentuan-ketentuan dalam Surat Keputusan Bersama ini dibebankan kepada anggaran Departemen Agama, sedangkan yang berupa bantuan, sebagaimana yang diatur dalam pasal 5 di atas dibebankan kepada anggaran Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dan/atau Anggaran Departemen Dalam Negeri.<sup>25</sup>

SKB 3 Menteri ini segera ditindak lanjuti oleh masing-masing menteri. Menteri Agama Dr. H. A. Mukti Ali menindaklanjuti dengan mengeluarkan keputusan Menteri Agama Nomor 70 tahun 1976 tentang Persamaan/Derajat Madrasah dengan Sekolah Umum tertanggal 15 Desember 1976 dan keputusan Menteri Agama Nomor 5 Tahun 1977 tentang Persamaan

---

<sup>25</sup>Samsul Nizar, *Ordonosi Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional*, (Surabaya: Imtiyas, 2011). h. 181

Ijazah Madrasah Swasta dengan Ijazah Madrasah Negeri tertanggal 26 Januari 1977.

Lahirnya kurikulum 1984, sebagai penyempurna kurikulum 1975 (SKB) kalangan madrasah merasa gembira karena lahir pula keputusan bersama antara Menteri Agama dan Menteri P dan K No. 0299/U/1984 (Dikbud); 045/1984 (Depag) tahun 1984 tentang pengakuan pembakuan kurikulum sekolah umum dan kurikulum madrasah yang isinya antara lain ialah mengizinkan kepada lulusan sekolah (madrasah) agama untuk melanjutkan ke sekolah-sekolah umum yang lebih tinggi.

Hal ini berarti adanya pengakuan yang resmi dari pemerintah RI terhadap persamaan derajat dan kemampuan ilmiah antara madrasah dan sekolah umum di Indonesia. Walaupun pelaksanaan SKB tersebut masih mengalami hambatan dan kekurangan namun inti dan jiwa SKB tersebut merupakan perjuangan dari Depag dan Dikbud.<sup>26</sup>

Esensi isi SKB 2 menteri tersebut adalah, a) kurikulum sekolah umum dan kurikulum madrasah terdiri program inti dan program khusus, b) program inti dalam rangka memenuhi tujuan pendidikan sekolah umum dan madrasah secara kualitatif sama, c) program khusus (pilihan) diadakan untuk memberikan bekal kemampuan siswa yang akan melanjutkan ke perguruan tinggi bagi sekolah/madrasah tingkat menengah atas, d) pengaturan pelaksanaan kurikulum sekolah umum dan madrasah mengenai sistem kredit, bimbingan karir, ketuntasan belajar, dan sistem penilaian adalah sama, e) hal-hal

---

<sup>26</sup> Zuhairini, *Op.Cit.* h. 198

yang berhubungan dengan tenaga guru dan sarana pendidikan dalam rangka keberhasilan pelaksanaan kurikulum, akan diatur bersama oleh kedua Departemen yang bersangkutan.<sup>27</sup>

Dengan demikian sebenarnya lahirnya kurikulum madrasah tahun 1984 diilhami oleh SKB 3 Menteri dan SKB 2 Menteri. Tertuang dalam keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 99 tahun 1984 untuk kurikulum Madrasah Ibtidaiyah (MI), KMA Nomor 100 Tahun 1984 untuk kurikulum Madrasah Tsanawiyah (MTs), KMA Nomor 101 tahun 1984 untuk kurikulum Madrasah Aliyah (MA). Dalam GBPP kurikulum MA 1975 disebutkan bahwa tujuan meliputi tujuan dan Tujuan Instruksional Umum (TIU). Tujuan kurikuler adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap mata pelajaran yang ada di Madrasah Aliyah, sedang Tujuan Instruksional Umum (TIU) adalah tujuan yang harus dicapai dalam masing-masing pokok bahasan.

Kemudian lahirlah UU No 2 / 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pemerintah mengintegrasikan madrasah dalam Sistem Pendidikan Nasional. Konsekuensi ketentuan UUSPN 1989 ini adalah, madrasah dituntut mengadopsi dan menerapkan kurikulum pendidikan umum yang dikeluarkan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud) – sekarang menjadi Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas). Konsekuensi berikutnya adalah madrasah pada ketiga jenjangnya, mulai Ibtidaiyah hingga Aliyah, secara substansial berubah wajah yaitu menjadi sekolah umum berciri khas Islam.

---

<sup>27</sup> Muwardi Sutejo, dkk, *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Dirjen Bimbaga Islam dan Universitas Terbuka, 1992). h. 16

Bahkan pada tingkat Aliyah, madrasah ini tidak hanya membuka jurusan agama tetapi juga jurusan umum. Madrasah secara perlahan dituntut mengadopsi sebagian ciri kurikulum dan mata pelajaran modern, seperti matematika, sejarah, ilmu pengetahuan alam, dan geografi.

Pada pasal 4 ayat 3 Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 tentang pendidikan dasar menyatakan bahwa, SD dan SLTP yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama masing-masing disebut Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs)<sup>28</sup>. Sedangkan mengenai Madrasah Aliyah disebutkan sebagai sekolah menengah umum, sebagaimana dikemukakan pada bab 1 pasal 1 ayat 6, bahwa Madrasah Aliyah adalah Sekolah Menengah Umum (SMU) yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama.<sup>29</sup>

Untuk merealisasikan tuntutan UU dan Peraturan Pemerintah tersebut, Menteri Agama RI mengeluarkan ketentuan-ketentuan tentang kurikulum madrasah yang berlaku secara nasional. Yaitu didasarkan atas Surat Keputusan Nomor 371 tahun 1993 tentang kurikulum Madrasah Ibtidaiyah, Nomor 372 tahun 1993 tentang kurikulum Madrasah Tsanawiyah, Nomor 373 tahun 1993 tentang kurikulum Madrasah Aliyah<sup>30</sup>. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama tersebut maka lahirlah kurikulum Madrasah Aliyah 1994.

---

<sup>28</sup> Departemen Agama RI, *Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, 2010). h. 65

<sup>29</sup> Mendikbud, "Surat Keputusan Nomor 0489 tentang Sekolah Menengah Umum (SMU)", (Jakarta, 1992)

<sup>30</sup> Depag RI, *Panduan Kurikulum Madrasah Aliyah (1994)*, (Jakarta: Depag RI, 1994). h.

Tarmizi Taher ketika menjadi Menteri Agama, nampaknya mencoba menawarkan kebijakan dengan jargon “Madrasah sebagai sekolah umum yang Berciri Khas Agama Islam–kurikulum 1994–yang muatan kurikulumnya sama dengan bukan madrasah<sup>31</sup>. Terutama muatan mata pelajaran umumnya yang sama dengan non madrasah, adapun muatan pelajaran agamanya untuk MA ditambah jumlah jam pelajaran dalam rangka memunculkan ciri khas ke-Islamannya. Hal itu sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 1990 tentang pendidikan menengah, yang diiringi dengan keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0489/U/1992 tentang Sekolah Menengah Umum (SMU).

Undang-Undang Sisdiknas no. 2 Tahun 1989, yang diatur oleh PP no 28 dan 29 dan diikuti oleh SK Menteri Pendidikan dan Menteri Agama, menyebutkan bahwa madrasah adalah sekolah yang berciri khas agama Islam. Berkenaan dengan ini maka MI, MTs dan MA memiliki kurikulum yang sama dengan sekolah pada tingkat pendidikan dasar dan pendidikan menengah, ditambah dengan ciri ke-Islamannya yang ada dalam kurikulum madrasah, yaitu memiliki pelajaran agama yang lebih dari sekolah<sup>32</sup>. Ini adalah tantangan bagi madrasah, di satu sisi kurikulumnya harus sesuai dengan sekolah, di sisi lain harus mempertahankan ciri khas ke-Islamannya. Untuk itu diperlukan satu kebijakan dan strategi yang mampu mendorong peningkatan kualitas dan

---

<sup>31</sup> Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam, di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana, 2010). h. 197

<sup>32</sup> Haidar Putra Daulay, *Op.Cit.* h. 111

mampu mengatasi kekurangan yang ada pada MA<sup>33</sup>. Jika tantangan ini dihadapi dan direalisasikan secara konsekuen, maka MA akan menjadi SMA plus, tetapi kalau tidak justru akan sebaliknya -tidak berkualitas- pelajaran umum tidak dapat mengejar SMA secara kualitatif, pelajaran agama tidak bisa mengejar lulusan pesantren secara kualitatif pula.

Nampak di sini bahwa isi mata pelajaran umum kurikulum madrasah harus mengikuti kurikulum sekolah, dengan alasan agar supaya lembaga pendidikan madrasah diakui sebagai satu sistem pendidikan nasional. Ini cukup politis, tetapi walaupun demikian, lembaga madrasah tetap mempertahankan ciri khas ke-Islamannya, terbukti dengan bergantinya kurikulum dari Depdikbud, yang selanjutnya diikuti oleh madrasah, Menteri Agama selalu mengeluarkan keputusannya (KMA) dalam rangka menyikapi pergantian kurikulum tersebut. Dan KMA itu berisi tentang desain kurikulum madrasah yang baru dengan substansi senantiasa mempertahankan ciri khas ke-Islamannya yang tergambar dalam muatan pelajaran agama.

Tentu saja dengan serangkaian kebijakan itu, tidak dimaksudkan untuk mengkerdilkan misi madrasah, tetapi justru sebaliknya. Madrasah semakin diperkokoh secara institusional, operasional, dan sistem pembelajarannya. Dan sesuai dengan ketentuan UUSPN, yang memungkinkan madrasah membuka jurusan khusus ilmu agama, pada tingkat Madrasah Aliyah dikembangkan pula model Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) (UU No 20. Th 2003 Tentang Sisdiknas:15).

---

<sup>33</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Op.Cit.* h. 35-37

Model ini bahkan telah dirintis sebelum UUSPN 1989 lahir, yaitu melalui Keputusan Menteri Agama No. 73 Tahun 1987, yang merupakan “penyempurnaan” dari SKB 3 Menteri Dalam SK Menteri Agama itu disebutkan, pendirian MAPK dimaksudkan untuk mempersiapkan siswa agar memiliki kemampuan dasar di bidang ilmu agama Islam dan bahasa Arab, yang diperlukan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Kurikulum MAPK bermuatan 70% pengetahuan agama dan 30%, yaitu kebalikan dari muatan kurikulum Madrasah Aliyah pada umumnya. Setiap MAPK dilengkapi laboratorium, perpustakaan, mushola, dan asrama. Pada perkembangan selanjutnya, MAPK berganti nama menjadi MAK (Madrasah Aliyah Keagamaan).<sup>34</sup>

Di samping mengakui madrasah sebagai sekolah umum berciri khas Islam, UU Sisdiknas Nomor 2/1989 masih mengakomodasi keberadaan lembaga pendidikan keagamaan sebagai salah satu jenis pendidikan menengah (pasal 15 ayat 2). Dan sesuai PP Nomor 29/1990 (pasal 11 ayat 2), “Tanggungjawab pengelolaan sekolah menengah keagamaan dilimpahkan oleh Menteri (Pendidikan dan Kebudayaan) kepada menteri Agama”. Maka, sebagai tindak lanjut peraturan di atas Menteri Agama, berdasar KMA Nomor 371/1993, mendirikan sekolah menengah keagamaan dengan nama Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK). Sebagai lembaga pendidikan keagamaan, muatan

---

<sup>34</sup> Samsul Sosilowati, “Eksistensi Madrasah dalam Pendidikan Indonesia.”, *Madrasah*, Vol. 1 Juli (2008). h. 5

kurikulum MAK agak berbeda dengan MA. Kurikulumnya—berdasar KMA Nomor 374/1993 tentang Kurikulum.

Pendidikan Menengah Keagamaan—lebih didominasi materi keagamaan ( $\pm 70\%$ ). Dengan prosentase materi agama yang dominan, maka MAK sesungguhnya merupakan “kelanjutan” dari program MAPK yang telah dirintis tahun 1987 (oleh Menteri Agama Munawir Syadzali). Hanya, jangkauan MAK lebih luas dibanding MAPK.<sup>35</sup>

#### **d. Madrasah Pasca Reformasi**

Kehadiran UU Sisdiknas Nomor 20/2003 semakin memperkuat posisi madrasah sebagaimana telah dirintis dalam UU Sisdiknas Nomor 2/1989. Di antara indikatornya adalah penyebutan secara eksplisit madrasah yang selalu bersanding dengan penyebutan sekolah, yang hal ini tak ditemukan dalam undang-undang sebelumnya. Beberapa pasal berikut akan menunjukkan hal dimaksud: Pasal 17 ayat 2 : Pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) atau bentuk lain yang sederajat. Pasal 18 ayat 3 : Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) atau bentuk lain yang sederajat.

---

<sup>35</sup> Muhammad Kosim, “Sejarah Madrasah Perkembangan dan Pertumbuhan”, *Tadris*, Vol. 2 No.1 (2007). h. 54



Kedudukan madrasah semakin kokoh, merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional dengan keluarnya Undang-Undang No. 20 Tahun 2003. Dalam pasal 18 disebutkan bahwa pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) atau berbentuk lain yang sederajat. Pada kurikulum sebelumnya sebutan nama SMA adalah SMU, untuk SMK masih STM, SMEA dan lain-lain, namun sebutan MA masih tetap.

Di sisi lain munculnya UU No. 22 Tahun 1999 tentang pemerintah daerah dan UU No. 25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah. Terkait dengan madrasah, sebelumnya –sebelum munculnya UU ini– madrasah secara penuh dan otonomi di bawah wewenang Departemen Agama, setelah munculnya UU No. 22 ini, agama tidak diotonomikan, sedangkan pendidikan termasuk bagian yang diotonomikan.<sup>36</sup>

Dengan demikian sebenarnya mata pelajaran umum yang ada di madrasah di bawah otoritas Dinas Pendidikan yang ada di daerah, sedangkan untuk mata pelajaran rumpun PAI tetap di bawah otoritas Departemen Agama, karena tidak diotonomikan. Konsekuensi logisnya, mata pelajaran PAI yang ada di sekolah juga menjadi otoritas Departemen Agama.

Menteri Agama dalam suratnya kepada Menteri Dalam Negeri No. MA/402/2000, tanggal 21 November 2000 tentang penyerahan wewenang di bidang agama dan keagamaan. Dalam surat tersebut dinyatakan sebagai menindaklanjuti keputusan rapat tanggal 26 September 2000 yang membahas

---

<sup>36</sup> Haidar Putra Daulay, *Op.Cit.* h. 176

tanggapan dan masukan dalam rangka PP No. 84 Tahun 2000 dan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No. 118/1375/PUMDA tentang rencana kerja percepatan implementasi Undang-Undang No. 22 tahun 1999 dan Undang-Undang No. 25 tahun 2000 disampaikan bahan dari Departemen Agama bahwa kewenangan penyelenggaraan pendidikan agama pada sekolah umum dan penyelenggaraan MI, MTs dan MA diserahkan kepada daerah kabupaten/kota sesuai asas desentralisasi pemerintah yang meliputi aspek-aspek; operasional penyelenggaraan, penjabaran kurikulum, penyediaan tenaga dan kependidikan, penyediaan sarana dan prasarana, penyediaan anggaran. Di sini sebenarnya juga terkesan bahwa Dinas Pendidikan hendak berminat mengurus madrasah lagi, rupanya Departemen Agama tetap dalam pendiriannya tidak mau melepas madrasah. Buktinya sampai sekarang madrasah tetap di bawah kewenangan Departemen Agama.

Kurikulum 2004 yang diilhami oleh UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, dalam pasal 36 dan 38, disebutkan bahwa kurikulum dikembangkan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah dan peserta didik. Kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan dasar dan menengah ditetapkan oleh pemerintah<sup>37</sup>. Melihat realitas yang demikian madrasah juga harus bersikap, dengan tetap mempertahankan ciri khas ke-Islamannya.

---

<sup>37</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Op.Cit.* h. 145-146

Kurikulum Madrasah Aliyah tahun 2004 disebut Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Substansi KBK adalah kompetensi, sedangkan kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang dilakukan secara konsisten dan terus menerus, sehingga memungkinkan seseorang untuk menjadi kompeten dalam bidang tertentu. Dengan kata lain, kompeten mempunyai arti memiliki pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.<sup>38</sup>

Kurikulum Berbasis Kompetensi menekankan pada hasil dan proses. Pengembangan kurikulum yang berorientasi pada hasil menekankan pada pemahaman, penghayatan secara komprehensif dan perwujudannya dalam berpikir dan berbuat atau bertindak sebagai dampak dari pemahaman dan penghayatan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai. Pengembangan kurikulum berorientasi pada proses menekankan pada terlaksananya proses pembelajaran dan suasana yang kondusif bagi pembentukan atau pencapaian kompetensi.<sup>39</sup>

Di samping KBK berorientasi pada hasil dan proses, KBK juga memperhatikan keberagaman yang dapat dimanipestasikan sesuai dengan kebutuhannya. Munculnya KBK pendidikan berbasis multikultural kiranya dapat direalisasikan. Pada kurikulum tahun 2004, jenis mata pelajaran

---

<sup>38</sup> Departemen Agama RI, *Madrasah Aliyah Kejuruan, arah dan Prospek Pengembangan.*, (Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Depag, 2004). h. 40. Lihat Syarifudin Nurdin, *Model Pembelajaran yang Memperhatikan Keragaman Individu Siswa dalam Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Quamtum Teaching, 2005). h. xi

<sup>39</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Op.Cit.* h. 186

madrasah dengan sekolah umum sama, MI sama dengan SD, MTs sama dengan SMP, MA sama dengan SMA, MAK sama dengan SMK. Bedanya hanya di Pendidikan Agama, baik jenis maupun alokasi waktunya, di sekolah umum berkisar 2-3 jam setiap Minggu, di madrasah 7–12 jam setiap Minggu. Perbedaan alokasi waktu PAI di SMA dengan di MA cukup tinggi, karena kurikulum MA mempertahankan ciri khas ke-Islamannya, inilah sisi politis yang cukup substansial untuk dikaji.

Di samping itu, undang-undang pendidikan yang baru juga mengakomodasi pendirian madrasah “baru” yang dalam undang-undang sebelumnya tidak dikenal, yaitu Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK). Keberadaan MAK ini menunjukkan kesungguhan pemerintah untuk “benar-benar” menyetarakan madrasah dan sekolah. Dengan demikian, jika di sekolah menengah ada SMK, maka di madrasahpun sama, ada MAK. Kesungguhan tersebut masih harus diuji dalam realisasi di lapangan karena sampai saat ini - setelah 4 tahun undang-undangnya disahkan- Madrasah Aliyah Kejuruan masih belum kelihatan.<sup>40</sup>

Penyelenggaraan proses belajar mengajar program MAK secara umum dilakukan dengan mengadopsi sistem pondok pesantren. Pembelajaran dikemas melalui tiga program, yaitu pembelajaran pagi, program tutorial sore dan program pengkajian kitab. Meskipun demikian, di luar program yang telah terjadwal masih ada kegiatan yang bersifat pengembangan kemampuan dan pengetahuan siswa serta kegiatan keagamaan. Kegiatan semacam ini dilakukan

---

<sup>40</sup> *Ibid.* h. 202

pada pagi hari setelah subuh sampai jam 6. Adapun kegiatan yang dilakukan meliputi tilawah/tadarus al- Qur'an, pengembangan kosakata Arab dan Inggris, kuliah tujuh menit (kultum) dengan menggunakan bahasa Arab/Inggris dan percakapan Arab dan Inggris.

Gambaran kurikulum MAK sebenarnya cukup ideal, tetapi MAN tidak sukses melanjutkan estafet ini, kurikulum tersebut sekarang diadopsi oleh pesantren modern dengan boarding school-nya. Terbukti mereka cukup berhasil secara kualitas dan banyak diminati masyarakat. Dalam pengimplementasian KBK, kegiatan pembelajaran harus berpusat pada siswa (*active learning*), berlangsung dalam suasana yang mendidik, menyenangkan dan menantang dengan berbasis prinsip paedagogis dan andragogis. Dengan pendekatan tersebut siswa diharapkan secara aktif dapat berkembang menjadi pribadi yang berwatak, matang dan utuh serta memiliki kompetensi selaras dengan perkembangan kejiwaannya<sup>41</sup>. Ringkas dari bentuk pembelajaran ini adalah Pembelajaran Aktif, Inovatif, kreatif, dan menyenangkan yang sering disebut PAIKEM.

Awal 2006 uji coba KBK dihentikan. Muncullah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)<sup>42</sup>. Dengan demikian maka KTSP merupakan kurikulum yang paling baru di Indonesia –saat ini. Pemerintahan, daerah, dan sekolah adalah tempat eksperimen kurikulum baru, tempat proses tahapan kurikulum baru diputuskan, kurikulum baru itu include di sekolah dan guru,

---

<sup>41</sup> Syarifudin Nurdin, *Op.Cit.* h. xii

<sup>42</sup> Masnur Muslich, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Dasar Pemahaman dan Pengembangan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008). h. 1

dan konsep kurikulum yang baru itu harus dapat mengakses kualitas program untuk standar yang baru. Kurikulum 2006 diberi nama Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), kurikulum ini tidak hanya berlaku untuk madrasah tetapi juga sekolah. KTSP ini disusun untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan berbagai karakteristik dan potensi daerah, sosial budaya masyarakat, kebutuhan dan potensi serta peserta didik.<sup>43</sup>

Selanjutnya, bila mengamati struktur kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) atau kurikulum tahun 2006, maka kurikulum madrasah sama persis dengan kurikulum sekolah umum, MI sama dengan SD, MTs sama dengan SMP, MA dan MAK sama dengan SMA dan SMK semua jurusan, baik jurusan IPA, IPS maupun bahasa. Kesamaan ini termasuk untuk mata pelajaran agama. Adapun yang berbeda hanya Madrasah Aliyah Keagamaan, perbedaan ini untuk kelas XI dan XII<sup>44</sup>. Tetapi sebenarnya walaupun sama Madrasah Aliyah diberi kebebasan untuk mengembangkan isi, karena memang madrasah mempunyai ciri khas tertentu. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22.

Tahun 2006 tentang standar isi, maka Madrasah Aliyah dapat mengembangkan standar isi sesuai dengan situasi dan kondisi serta kebutuhan. Hal ini sesuai dengan surat edaran Dirjen Pendidikan Agama Islam

---

<sup>43</sup> Muhaimin, et. al, *Pengembangan Model Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada sekolah dan madrasah*, (Jakarta: Rajawali Press, 2008). h. 334

<sup>44</sup> Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*, (Bandung: Rosda Karya, 2007). h. 50-61

Nomor DJ. II/PP.00/ED/681/2006 tentang pelaksanaan standar isi yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kompetensi lulusan, Madrasah Aliyah dapat mengembangkan kurikulum dengan standar isi yang lebih tinggi daripada standar kompetensi lulusan dengan melakukan inovasi dan akselerasi.

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan potensi dan ciri khas daerah, termasuk keunggulan daerah yang materinya tidak dapat dikelompokkan terhadap mata pelajaran yang ada. Substansi muatan lokal ditentukan oleh satuan pendidikan. Pengembangan diri bukan merupakan mata pelajaran yang harus diajarkan oleh guru. Pengembangan diri bertujuan memberikan kesempatan pada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat dan minat setiap peserta didik sesuai dengan kondisi sekolah/madrasah. Kegiatan pengembangan diri difasilitasi dan atau dibimbing oleh konselor, guru atau tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Dalam pengembangan diri ini dapat dimanfaatkan oleh insan madrasah untuk penciptaan suasana ke-Islaman.

### **3. Karakteristik Madrasah**

Madrasah dalam dasawarsa terakhir ini merupakan lembaga pendidikan alternatif bagi para orang tua untuk menjadi tempat penyelenggaraan pendidikan bagi putra-putrinya. Bahkan pada daerah tertentu jumlah madrasah meningkat cukup tajam dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, sangat menarik untuk dikaji mengenai sisi historis peran dan keberadaan madrasah ini dalam konteks pengembangan pendidikan Islam di Indonesia.

Madrasah memiliki kurikulum, metode dan cara mengajar sendiri yang berbeda dengan sekolah. Madrasah memiliki karakter tersendiri, yaitu sangat menonjolkan nilai religiusitas masyarakatnya. Sementara itu sekolah merupakan lembaga pendidikan umum dengan pelajaran universal dan terpengaruh iklim pencerahan Barat. Secara harfiah madrasah bisa diartikan dengan sekolah, karena secara teknis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran secara formal di semua jenjang pendidikan, baik di tingkat dasar, menengah pertama dan menengah atas. Menurut Karel Steenbrink (1986) dalam Imam Machali dan Ara Hidayat menerangkan bahwa membedakan madrasah dan sekolah karena keduanya mempunyai karakteristik atau ciri khas yang berbeda. Madrasah memiliki kurikulum, metode, dan cara mengajar sendiri, dan sangat menonjolkan nilai religiusitas masyarakatnya. Sedangkan pendidikan umum dengan pelajaran universal dan terpengaruh oleh iklim pencerahan barat<sup>45</sup>. Pada sisi lain Muhaimin memberi batasan karakteristik madrasah, yaitu:

- a. Mata pelajarannya tentang keagamaan, yang dijabarkan ke beberapa mata pelajaran, yaitu: Al-Qur'an Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam (SKI), dan Bahasa Arab, sehingga mata pelajaran pendidikan Islam lebih banyak.
- b. Suasana keagamaannya, yang berupa: suasana kehidupan madrasah yang agamis, adanya sasaran ibadah, penggunaan metodenya yang agamis dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan dan kualifikasi guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia.<sup>46</sup>

Hanun menegaskan di awal abad ke-20 M di Indonesia secara berangsur-angsur tumbuh dan berkembang pola pembelajaran Islam yang dikelola dengan

---

<sup>45</sup> Imam Machali, *Op.Cit.* h. 165

<sup>46</sup> Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Surabaya: PSAPM dengan Pustaka Pelajar, 2004). h. 178-179



sistem “madras” yang lebih modern, yang kemudian dikenal dengan nama “madrasah”. Karena itu sejak munculnya, madrasah di Indonesia sudah mengadopsi sistem sekolah modern dengan ciri-ciri: digunakannya sistem kelas, pengelompokan pelajaran-pelajaran, penggunaan bangku, dan dimasukkannya pengetahuan umum sebagai bagian dari kulumnya<sup>47</sup>. Dengan demikian madrasah di Indonesia secara historis juga memiliki karakter yang sangat populis (merakyat), berbeda dengan madrasah pada masa klasik Islam. Sebagai lembaga pendidikan tinggi madrasah pada masa klasik Islam terlahir sebagai gejala urban atau kota.

Kini madrasah dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah Sistem Pendidikan Nasional dan berada di bawah pembinaan Kementerian Agama. Lembaga pendidikan madrasah ini telah tumbuh dan berkembang sehingga merupakan bagian dari budaya Indonesia, karena ia tumbuh dan berproses bersama dengan seluruh proses perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam masyarakat. Kurun waktu cukup panjang yang dilaluinya, yakni kurang lebih satu abad, membuktikan bahwa lembaga pendidikan madrasah telah mampu bertahan dengan karakternya sendiri, yakni sebagai lembaga pendidikan untuk membina jiwa agama dan akhlak anak didik. Karakter itulah yang membedakan madrasah dengan sekolah umum. Sehingga dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) 1989, madrasah didefinisikan sebagai "sekolah umum dengan ciri khas Islam", sebuah pengakuan atau sebutan yang cukup simpatik.

---

<sup>47</sup> Hanun Asrorah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos, 1999). h. 193

#### 4. Strategi Pengembangan Madrasah

Kementrian Agama RI dalam rangka meningkat mutu madrasah agar mampu bersaing dengan pendidikan umum, selalu berinovasi mencari model pendidikan madrasah mampu sesuai dengan harapan masyarakat sebagai pelanggan utama melanjutkan studi bagi anak-anaknya. Menyikapi tantangan pelanggan tersebut Muhaimin menjelaskan ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam rangka mengembangkan madrasah, yaitu:

- a. Memiliki guru yang mempunyai kompetensi, dedikasi, dan komitmen yang tinggi.
- b. Memiliki siswa yang berprestasi yakni siswa berprestasi yang dapat membawa nama baik madrasah di tingkat nasional bahkan internasional.
- c. Mengembangkan sumber belajar yang tidak hanya berpusat pada guru.
- d. Memiliki budaya sekolah yang kokoh.
- e. Memiliki seorang tokoh panutan madrasah
- f. Memiliki motivasi yang tinggi untuk mampu bersaing
- g. Menciptakan kebersamaan yang erat dari berbagai komponen yang ada dalam komunitas madrasah.<sup>48</sup>

Sedangkan menurut Imam Machali dan Ara Hidayat, Kemenag RI dengan mengacu kepada rencana strategis pendidikan nasional telah merencanakan berbagai strategi pengembangan madrasah. Pengembangan pendidikan madrasah dilakukan dalam lima strategi pokok, yaitu:

- a. Peningkatan layanan pendidikan madrasah.
- b. Perluasan dan pemerataan pendidikan di madrasah.
- c. Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan.
- d. Pengembangan sistem dan manajemen pendidikan.
- e. Pemberdayaan kelembagaan madrasah.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Grafinso Persada, 2011). h. 10

<sup>49</sup> Imam Machali, *Op.Cit.* h. 173

Berdasarkan kerangka strategis pengembangan madrasah tersebut, pada tataran implementasinya harus dirumuskan secara singkat dalam bentuk program-program pokok yang perlu dikembangkan dan disesuaikan dengan perkembangan kehidupan masyarakat pada saat ini. Lebih lanjut Muhaimin memaparkan dalam pengembangan madrasah diperlukan strategi, yaitu:

- a. Dibutuhkan Strategi substansif, yakni lembaga pendidikan islam perlu menyajikan program-program yang komprehensif.
- b. Strategi *bottom-up* yakni lembaga pendidikan Islam yang harus tumbuh dan berkembang dari bawah.
- c. Strategi *deregulatory*, yakni lembaga pendidikan Islam dapat mungkin tidak terlalu terikat pada ketentuan-ketentuan baku yang terlalu sentralistik dan mengikat, dalam arti diperlukan keberanian untuk melakukan pengembangan lembaga pendidikan Islam yang *out of the box* (keluar dari kotak yang terlalu mengikat).
- d. Strategi *coopertive*, yakni lembaga pendidikan islam perlu mengembangkan jaringan kerja sama, baik antara sesama lembaga pendidikan Islam ataupun dengan yang lainnya pada tingkat nasional, regional maupun internasional.<sup>50</sup>

Dengan arah dan tujuan pendidikan sebagaimana tersebut di atas, maka acuan pemikiran dalam penataan dan pengembangan pendidikan madrasah harus mampu mengakomodasi berbagai pandangan dan pendapat secara selektif,

---

<sup>50</sup> Muhaimin, *Op.Cit.* h. 106-112

sehingga terdapat keterpaduan dalam konsep pengembangannya. Beberapa prinsip dasar yang menjadi acuan dalam pengembangan madrasah antara lain:

- a. Membangun prinsip kesetaraan antara sektor pendidikan madrasah dengan sektor pendidikan (di luar madrasah), dan dengan sektor-sektor lainnya. Kehadiran sistem pendidikan madrasah harus senantiasa dimaknai sebagai adanya keharusan untuk bersama-sama sistem lainnya mewujudkan cita-cita masyarakat.
- b. Prinsip perencanaan pendidikan. Pendidikan madrasah bersifat progresif, tidak resisten terhadap perubahan, akan tetapi mampu mengendalikan arah perubahan itu.
- c. Prinsip rekonstruksionis. Dalam kondisi masyarakat yang menghendaki perubahan mendasar artinya juga perubahan dengan skala besar berdasarkan gagasan besar, maka pendidikan madrasah juga harus mampu menghasilkan produk-produk yang dibutuhkan.
- d. Prinsip pendidikan berorientasi pada peserta didik. Dalam memberikan pelayanan pendidikan sifat-sifat peserta didik yang bersifat umum maupun spesifik harus menjadi pertimbangan.
- e. Prinsip pendidikan Multi budaya. Sistem pendidikan madrasah harus memahami bahwa masyarakat yang dilayaninya bersifat plural, dan oleh karenanya pluralisme perlu menjadi acuan yang tak kalah pentingnya dengan acuan-acuan yang lain.

- f. Prinsip pendidikan global. Pendidikan madrasah harus mampu berperan dalam menyiapkan peserta didik dalam konstelasi masyarakat global.<sup>51</sup>

#### **5. Study Penerapan LO pada Pesantren (Study Kasus Pondok Pesantren Tebuireng Jombang Jawa Timur)**

Seiring dengan perkembangan zaman, pesantren menghadapi tantangan pembangunan, kemajuan, pembaharuan, serta tantangan keterbukaan dan globalisasi. Sebab saat ini, kebutuhan pendidikan anak Indonesia tidak lagi sekedar menuntut ilmu dan pengetahuan melalui buku-buku bacaan, tetapi juga harus dapat mengakses ilmu pengetahuan melalui berbagai media informasi dan teknologi. Begitupun dengan para santri, diharapkan untuk menjadi pelaku-pelaku unggul dalam pembangunan di masa depan, maka santri perlu dipersiapkan untuk dapat menjalin komunikasi dan kerjasama secara global.

Hal ini berkaitan dengan proyeksi penerapan ilmu pengetahuan yang mereka miliki dengan kemampuan komunikasi dalam bahasa asing (bahasa Inggris). Sehubungan dengan hal tersebut, sudah saatnya pesantren melihat tantangan seperti ini, yakni menyiapkan santri yang unggul dalam ilmu-ilmu agama dan juga mampu menerapkan ilmu pengetahuan mereka dalam bahasa asing (bahasa Inggris) serta dapat mengakses berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi melalui berbagai media informasi.

Pesantren sebagai organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan eksternal, karena organisasi sebagai suatu sistem selalu berinteraksi dengan

---

<sup>51</sup> Kementerian Agama RI, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Depag, 2005). h. 18

lingkungannya. Semua organisasi belajar, namun beberapa organisasi tidak dapat belajar cukup cepat untuk bertahan. Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi dalam menghadapi dunia persaingan semakin ketat. Espejo menyatakan *“the competitive landscape is changing, and new models of competitiveness are needed to dealwith challenges a head“*. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya sehingga mampu memberikan produk dan jasa yang berkualitas kepada pelanggannya mengingat tingkat persaingan semakin meningkat.

Kemampuan organisasi untuk tetap memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran organisasi terasa lebih penting sekarang ini. Agar dapat bersaing organisasi sekarang dan yang datang diharapkan untuk lebih fleksibel. Kefleksibelan membutuhkan komitmen jangka panjang dalam membangun dan mengembangkan sumberdaya strategis. Dalam lingkungan yang serba dinamis, organisasi harus berorientasi pada konsep pembelajaran organisasi (*learning organization*).

Demikian pula halnya dengan pondok pesantren. Lingkungan persaingan baru telah terbentuk sebagai hasil memasuki dunia global. Dengan terbentuknya lingkungan persaingan baru tersebut, berbagai tantangan baru juga muncul bagi pondok pesantren antara lain pertanggungjawaban kepada masyarakat yang semakin besar, harapan yang lebih besar dalam meningkatkan akses kerjasama, perhatian yang lebih pada upaya peningkatan kualitas, Pondok pesantren terus

dihadapkan pada tuntutan untuk melakukan perubahan dalam memasuki era globalisasi.

Pada era globalisasi Pesantren selain sebagai tempat untuk memperdalam ilmu agama, namun lulusan pesantren juga memenuhi tuntutan masyarakat. Pesantren sebagai pembelajaran organisasi yang menggunakan proses pembelajaran dalam proses sistematisnya untuk melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi berdasarkan tim bukanlah model utama dalam organisasi akademik, namun prinsip-prinsip pembelajaran organisasi jelas terlihat dalam banyak proses yang dirancang institusi dalam melakukan perbaikan.

Pesantren memiliki sejumlah proses yang sistematis dalam upaya melakukan perbaikan. Melihat perhatian yang diberikan pada setiap usaha perbaikan, maka dapatlah dipandang pesantren pada era global sebagai pesantren pembelajaran organisasi. Untuk itu pesantren sudah saatnya melakukan revitalisasi mulai dari peningkatan mutu pendidikan, peremajaan sarana fisik hingga pembenahan struktur dan manajemen organisasi. Salah satu bentuk nyata revitalisasi yang dilakukan di Tebuireng adalah revitalisasi bidang organisasi Yayasan Hasyim Asy'ari yang merupakan induk dari semua unit pendidikan di Tebuireng.

Kenapa memilih Yayasan Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang Jawa Timur sebagai perbandingan dalam kajian ini. Dipilihnya Yayasan Hasyim Asy'ari Jombang Jawa Timur karena salah satu pondok pesantren yang mampu mempertahankan keberadaannya dari zaman ke zaman; pesantren yang merespons globalisasi dengan sikap terbuka dan mencoba mengombinasikan antara

pendidikan salaf dan pendidikan modern, di antaranya dengan mengembangkan dan membuka kelas internasional, membuka jaringan kerjasama (*net working*) dengan berbagai pihak baik dalam mau pun luar negeri, pengembang Salah satu pesantren tua yang berada di daerah Jawa Timur adalah Pesantren Tebu Ireng. Tebuireng merupakan nama dari sebuah dusun kecil yang masuk wilayah Cukir Kecamatan Diwek Kabupaten Jombang Propinsi Jawa Timur. Letaknya delapan kilometer di selatan kota Jombang, tepat berada di tepi jalan raya jurusan Jombang - Kediri. Dusun Tebuireng dulu dikenal sebagai sarang perjudian, perampokan, pencurian, pelacuran dan semua perilaku negatif lainnya.<sup>52</sup>

Namun sejak kedatangan Hadratus Syaikh Kyai Hasyim Asy'ari bersama delapan orang santri yang beliau bawa dari pesantren kakeknya (Gedang) pada tahun 1899 M. secara bertahap pola kehidupan masyarakat dusun tersebut mulai berubah semakin baik, semua perilaku negatif masyarakat di Tebuireng terkikis habis dalam masa yang relatif singkat. Dan santri yang mulanya hanya beberapa orang dalam waktu tiga bulan jumlahnya meningkat menjadi 80 orang.

Sebagai pesantren tradisional, Pondok Pesantren Tebuireng pada awal kelahirannya telah mampu menunjukkan perannya yang sangat berarti bagi negeri ini. Sebagaimana keberadaan lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya, pesantren Tebuireng pun terancam eksistensinya ketika kedatangan kolonial Belanda. Pemerintah Belanda mulai menyelenggarakan pendidikan model Barat yang diperuntukkan bagi orang-orang Belanda dan sekelompok kecil orang

---

<sup>52</sup> Kepustakaan Populer Gramedia, "*Seri Tempo: Wahid Hasyim (Tokoh Islam di Awal Kemerdekaan)*", (Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia, 2011). h. 114-115



Indonesia. Selanjutnya Belanda memperlakukan politik etis yang mendirikan dan menyebarluaskan pendidikan rakyat sampai pedesaan.<sup>53</sup>

Pada tahun 1882 pemerintah Belanda membentuk satu badan khusus yang bertugas mengawasi kehidupan beragama dan pendidikan Islam. Pada tahun 1905 pemerintah mengeluarkan peraturan lagi yang isinya bahwa orang-orang yang mengajarkan agama harus meminta izin dahulu kepada pemerintahan Belanda. Tahun 1925 peraturan semakin keras yaitu semua orang tidak boleh melakukan pengajaran agama<sup>54</sup>. Kerasnya peraturan-peraturan yang dibuat oleh kolonial Belanda tersebut, tentulah dilatarbelakangi oleh ketakutan-ketakutan Belanda akan kebangkitan pribumi. Namun sekeras dan seketat apa pun peraturan ternyata ruh keislaman yang sudah membumi pada jiwa rakyat tidak mampu dibendung dan dipatahkan begitu saja.

Namun dengan pengaruhnya yang besar dalam masyarakat, Pondok Pesantren Tebuireng mendorong segenap lapisan masyarakat khususnya umat Islam untuk berjuang melawan penjajah serta mengantar dan memberi semangat bangsa ini berperang mengusir penjajah dan senantiasa menunjukkan sikap anti pati terhadap Belanda. Bahkan pernah muncul fatwa dari Pondok Pesantren Tebuireng, tentang haramnya memakai dasi bagi umat Islam, karena hal demikian menurut Kyai Hasyim Asy'ari dianggap menyamai penjajah. Fatwa ini tujuannya tidak lain adalah untuk membangun kesan pada masyarakat tentang

---

<sup>53</sup> Karel A Steenbrink, *Op.Cit.* h.24

<sup>54</sup> Zuhairini, *Op.Cit.* h. 149

betapa pentingnya sikap menentang dan membentuk sikap anti pati terhadap penjajah, agar kemerdekaan segera diraih bangsa ini.

Bahkan, perubahan sistem pendidikan di pesantren ini pertama kali diadakan Kyai Hasyim Asy'ari pada tahun 1916 M, yakni dengan penerapan sistem madrasah (klasikal) dengan mendirikan Madrasah Salafiyah Syafi'iyah. Sistem pengajaran disajikan secara berjenjang dalam dua tingkat, yakni Shifir Awal dan Shifir Tsani.<sup>55</sup>

Pada tahun 1929 M. kembali dirintis pembaharuan, yakni dengan dimasukkannya pelajaran umum ke dalam struktur kurikulum pengajaran. Satu bentuk yang belum pernah ditempuh oleh pesantren manapun pada waktu itu. Dalam perjalanannya penyelenggaraan madrasah ini berjalan lancar. Namun demikian bukan tidak ada tantangan, karena sempat muncul reaksi dari para wali santri- bahkan - para ulama' dari pesantren lain. Hal demikian dapat dimaklumi mengingat pelajaran umum saat itu dianggap sebagai kemungkaran, budaya Belanda dan semacamnya. Hingga banyak wali santri yang memindahkan putranya ke pondok lain. Namun madrasah ini berjalan terus, karena disadari bahwa ini pada saatnya nanti ilmu umum akan sangat diperlukan bagi para lulusan pesantren.<sup>56</sup>

Perjuangan pesantren untuk mempertahankan eksistensinya kembali diuji dengan kedatangan pemerintahan Jepang. Banyak kiai di tangkap, pendidikan pun menjadi terbengkalai. Pelajar setiap hari dipaksa untuk bekerja. Namun pesantren

---

<sup>55</sup> Ahmad Zakki Mubarak, "Model Pendekatan Pendidikan Karakter di Pesantren terpadu", *Ta'diibuna: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 8:1 (2019)h. 134-145

<sup>56</sup> Zuhdiyah, "Respon Yayasan Pesantren terhadap Globalisasi: Studi Kasus Yayasan Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang Jawa Timur", *Tadrib*, Vol. 1.1 (2015). h. 99-117

luput dari pengawasan Jepang sehingga pendidikan Islam di lingkungan pesantren masih berjalan dengan wajar.<sup>57</sup>

Pada masa kemerdekaan, perubahan lambat laun mulai dialami pesantren. Pemerintah memberikan penghargaan tinggi bagi pendidikan agama Islam, termasuk lembaga-lembaga pendidikan Islam yang sudah ada. Eksistensi pendidikan agama sebagai komponen pendidikan nasional dituangkan dalam Undang-Undang Pokok Pendidikan dan Pengajaran No.5 Tahun 1950, yang sampai sekarang masih berlaku, dimana dinyatakan bahwa belajar di sekolah-sekolah agama yang telah mendapatkan pengakuan Menteri Agama dianggap telah memenuhi kewajiban belajar.<sup>58</sup>

Kebijakan pemerintah dalam meningkatkan mutu pesantren didukung juga oleh kebijakan teknis pembinaan dan pengembangan pesantren sejak Repelita II melalui departemen lain dengan mengarahkan peningkatan mutu pada dua bidang kemampuan, yaitu kemampuan dalam ilmu agama secara teoritis dan praktis, dan Kemampuan keterampilan dan kejuruan.

Seiring dengan perjalanan waktu Pondok Pesantren Tebuireng tumbuh demikian pesatnya, santri yang berdatangan menimba ilmu semakin banyak dan beragam, masing-masing membawa misi dan latar belakang yang beragam pula. Kenyataan demikian mendorong Pondok Pesantren Tebuireng memenuhi beberapa keinginan yang hendak diraih para santrinya, sehingga siap berpacu dengan perkembangan zaman. Dan untuk menjaga kelangsungan hidup Pondok

---

<sup>57</sup> Anzar Abdullah, "Perkembangan Pesantren dan Madrasah di Indonesia dari Masa Kolonial sampai Orde Baru", *Paramita: Historical Studies Journal*, Vol. 23.2 (2013). h. 80

<sup>58</sup> Zuhairini, *Op.Cit.* h. 232

Pesantren Tebuireng agar dapat dipertanggung jawabkan bersama, maka dibentuklah Yayasan Hasyim Asy'ari tahun 1984.

Sejak terbentuknya Yayasan, dilakukan pembagian tugas antara yayasan dengan unit-unit yang ada di Tebuireng. Hingga kini Pesantren Tebuireng telah mengalami 7 kali periode kepemimpinan. Periode pertama, KH. Muhammad Hasyim Asy'ari : 1899 – 1947 ; Periode kedua, KH. Abdul Wahid Hasyim : 1947 – 1950 ; Periode ketiga, KH. Abdul Karim Hasyim : 1950 – 1951 ; Periode keempat, KH. Achmad Baidhawi : 1951 – 1952 ; Periode kelima, KH. Abdul Kholik Hasyim : 1953 – 1965 ; Periode keenam, KH. Muhammad Yusuf Hasyim : 1965 – 2006 ; Periode ketujuh, KH. Salahuddin Wahid : 2006-sekarang. (Mubarok, 2011 : 35).

Di kepengasuhan KH. Salahuddin Wahid atau Gus Sholah, Yayasan Hasyim Asy'ari melakukan pembaharuan pengurus dan restrukturisasi organisasi. Struktur yayasan terdiri dari pembina, pengawas, dan pengurus harian yang banyak diisi oleh tenaga-tenaga muda, Dr.H.Ali Faisal sebagai ketua yayasan dan Hj.Aisyah Muhammad sebagai sekretaris.

Pesantren Tebuireng yang saat ini di bawah naungan Yayasan Hasyim Asy'ari mengembangkan beberapa unit pendidikan formal dan nonformal, yaitu: SDIT Ir. Soedigno, Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Syafi'iyah, SMP A. Wahid Hasyim, Madrasah Aliyah Salafiyah Syafi'iyah, SMA A. Wahid Hasyim, SMA Trensain (Pesantren Sains), Madrasah Mu'allimin Hasyim Asy'ari dan Ma'had 'Aly Hasyim Asy'ari. Keberadaan unit-unit pendidikan di tengah-tengah kehidupan masyarakat memberikan arti tersendiri, yaitu sebagai manifestasi nilai-nilai

pengabdian dan perhatian kepada masyarakat. Dan dalam bentuk informal pesantren Tebuireng membuka jasa layanan masyarakat berupa pusat kesehatan pesantren (Puskestren), perekonomian (koperasi dan kantin) serta Lembaga Sosial Pesantren Tebuireng (LSPT). Kepercayaan dan perhatian masyarakat luas terhadap keberadaan Pesantren Tebuireng adalah dasar kemajuan dan perkembangan Tebuireng di masa depan, dengan tetap mengembangkan visi dan misi pendidikan yang mandiri serta peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Pada sisi lain Pengembangan kurikulum dan kelembagaan pendidikan di mana Tebuireng tidak hanya bercorak tafaqquh fi din dan sistem salafiyah yang berbasis kitab kuning, namun juga terdapat madrasah sebagai sekolah umum yang berciri khas agama (MTS, MA), sekolah umum (SMP, SMA) universitas (Universitas Hasyim Asy'ari). Bahkan di Tebuireng terdapat Program kelas internasional atau yang lebih dikenal dengan International Class Program (ICP) Cambridge yang telah tergabung sejak tahun 2010 dan pada tahun 2012 telah menjadi pusat program internasional Cambridge dengan nomor register 293. ICP terdapat di unit pendidikan SMP A Wahid Hasyim Tebuireng dan MTS Salafiyah Syafiiyah Tebuireng. Program kelas internasional ini memiliki standar mutu Cambridge International Examination (CIE University of Cambridge). Kurikulum yang diterapkan merupakan integrasi kurikulum Universitas Cambridge dan kurikulum nasional yang menunjang kurikulum pesantren yang sudah diterapkan oleh Pesantren Tebuireng tanpa mengurangi dan menghilangkan kultur pesantren yakni mengaji kitab kuning serta baca alqur'an.

Adapun Sistem Pendidikan Dan Pengajaran Ponpes Tebu Ireng sebagai pesantren tradisional, Pesantren Tebuireng pada awal kelahirannya telah mampu menunjukkan perannya yang sangat berarti bagi negeri ini, yang sedang berjuang melawan penjajah Belanda dan Jepang. Maka dengan pengaruhnya yang besar dalam masyarakat, Pesantren Tebuireng mendorong segenap lapisan masyarakat – khususnya umat Islam– untuk berjuang melawan penjajah serta mengantar dan memberi semangat bangsa ini berperang mengusir penjajah dan senantiasa menunjukkan sikap anti pati terhadap Belanda. Bahkan pernah muncul fatwa dari Pesantren Tebuireng, tentang haramnya memakai dasi bagi umat Islam, karena hal demikian –menurut Kyai Hasyim Asy’ari– dianggap menyamai penjajah. Fatwa ini tujuannya tidak lain adalah untuk membangun kesan pada masyarakat tentang betapa pentingnya sikap menentang dan membentuk sikap anti pati terhadap penjajah, agar kemerdekaan segera diraih bangsa ini.

Seiring dengan perjalanan waktu Pesantren Tebuireng tumbuh demikian pesatnya, santri yang berdatangan menimba ilmu semakin banyak dan beragam, masing-masing membawa misi dan latar belakang yang beragam pula. Kenyataan demikian mendorong Pesantren Tebuireng memenuhi beberapa keinginan yang hendak diraih para santrinya, sehingga siap berpacu dengan perkembangan zaman.

Untuk kepentingan tersebut, Pesantren Tebuireng beberapa kali telah melakukan perubahan kebijaksanaan yang berkaitan dengan pendidikan. Sebagaimana pesantren-pesantren pada zaman itu, sistem pengajaran yang digunakan adalah metode sorogan (santri membaca sendiri materi pelajaran kitab kuning di hadapan guru), metode weton atau bandongan ataupun halaqah (kyai

membaca kitab dan santri memberi makna). Semua bentuk pengajaran tidak dibedakan dalam jenjang kelas. Kenaikan tingkat pendidikan dinyatakan dengan bergantinya kitab yang khatam (selesai) dikaji dan diikuti santri. Materi pelajarannya pun khusus berkisar tentang pengetahuan agama Islam, ilmu syari'at dan bahasa Arab. Dan inilah sesungguhnya misi utama berdirinya pesantren.

Perubahan sistem pendidikan di pesantren ini pertama kali diadakan Kyai Hasyim Asy'ari pada tahun 1919 M. yakni dengan penerapan sistem madrasah (klasikal) dengan mendirikan Madrasah Salafiyah Syafi'iyah. Sistem pengajaran disajikan secara berjenjang dalam dua tingkat, yakni Shifir Awal dan Shifir Tsani.

Hingga pada tahun 1929 M. kembali dirintis pembaharuan, yakni dengan dimasukkannya pelajaran umum ke dalam struktur kurikulum pengajaran. Satu bentuk yang belum pernah ditempuh oleh pesantren manapun pada waktu itu. Dalam perjalanannya penyelenggaraan madrasah ini berjalan lancar. Namun demikian bukan tidak ada tantangan, karena sempat muncul reaksi dari para wali santri –bahkan– para ulama' dari pesantren lain. Adapun sistem pendidikan pondok pesantren di Tebuireng Jombang, yaitu:

a. Status Kelembagaan

Status kelembagaan pondok pesantren salafiyah syafi'iyah Tebuireng berstatus milik yayasan, yang menempatkan kyai sebagai tokoh kunci, dan keturunannya memiliki peluang terbesar untuk menjadi penggantinya.

b. Struktur Organisasi

Pada tahun 1899 M, belum ada istilah struktur organisasi pengurus dan personalia, yang ada hanya istilah lurah pondo yang bertugas menangani semua

kegiatan-kegiatan para santri dalam bidang kependidikan, dan sistem pengajaran juga masih menggunakan sistem *sorogan* dan sistem *weton*. Langkah-langkah pengurus kolektif ini pun jelas nampak membawa kemajuan besar dalam bidang:

1. Pendidikan dan pengajaran dalam madrasah maupun pondok bias berjalan dengan tertib, dengan terbentuknya beberapa kelompok musyawarah kelas yang diadakan dua kali setiap Minggu.
2. Khusus ketertiban di dalam kelas selama belajar.
3. Ketertiban dalam bidang administrasi dan keuangan yang dikoordinir langsung oleh sekretaris umum dan bendahara.
4. Pengelolaan pembangunan fisik bangunan gedung, penyediaan air, penerangan dan sebagainya.
5. Bekerja sama dengan pihak bank, yang merupakan pusat central dalam menerima pembayaran yang berkaitan dengan pembayaran bulan.

c. Pesantren sebagai Subkultur

Keberadaan komunitas pesantren Tebuireng adalah komunitas yang beragam latar belakangnya, baik latar belakang daerah asal, suku, stratifikasi sosial, dan status ekonomi. Tetapi keragaman latar belakang itu relatif dapat disatukan sebagai kesatuan komunitas. Komunitas pesantren pada dasarnya adalah tengah masyarakat dengan kompleksitas permasalahan yang ada di dalamnya. Pandangan ini didasarkan pada kriteria minimal di mana pesantren sebagai kesatuan komunitas memiliki aspek-aspek berikut: eksistensi pesantren sebagai lembaga kehidupan yang berada dari pola kehidupan umum di negeri ini terdapatnya sejumlah penunjang yang menjadi tulang punggung kehidupan



pesantren; berlangsungnya proses pembentukan tata nilai, yang tersendiri dalam pesantren, lengkap dengan simbol-simbolnya, adanya daya tarik keluar, sehingga memungkinkan masyarakat sekitar menganggap sebagai alternatif ideal bagi sikap hidup yang ada di masyarakat itu sendiri dan berkembangnya satu proses pengaruh mempengaruhi dengan masyarakat di luarnya, yang akan berakumulasi pada pembentukan nilai-nilai baru yang secara universal diterima kedua belah pihak.<sup>59</sup>

#### d. Pola Kepemimpinan Kyai dan Perubahannya

Kyai dipandang sebagai tokoh secara ideal oleh komunitas pesantren tersebut dan sebagai sentral figur yang mewakili keberagaan mereka. Peran kyai dalam pandangan ideal tersebut sangat vital, baik sebagai mediator, dinamisator, katalisator, motivator, maupun sebagai power bagi komunitas yang dipimpinnya. Sebab keberadaan kyai bagi komunitas yang dipimpinnya bukan sekedar menjadi wakil untuk menjalin hubungan dengan dunia luar pesantren, melainkan juga dalam rangka melindungi kepentingan masyarakat serta lembaga-lembaga Islam<sup>60</sup>. Mengingat peran kyai begitu besar, maka sosok kyai sebagai pemimpin harus memiliki kriteria ideal sebagai berikut: 1). Kyai harus dipercaya, 2). Kyai harus ditaati, 3). Kyai harus diteladani oleh komunitas yang dipimpinnya.

Di pondok Pesantren Tebuireng terdapat suatu pandangan yang berkaitan erat dengan kriteria dan prasyarat ideal atas keberadaan seorang tokoh kyai

---

<sup>59</sup> Abdurahman Wahid, *Pesantren Sebagai Subkultur*, (Jakarta: LP3ES, 1983). h. 39-40

<sup>60</sup> Hiroko Horosaki, *Kyai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1987)h. 188

sebagai pemimpin pesantren sekaligus pemimpin umat. Semakin konsisten dan konsekuen seorang kyai memenuhi kriteria ideal tersebut, maka semakin kuat pula ia dijadikan tokoh pemimpin, tidak saja oleh komunitas pesantren yang dipimpinnya melainkan oleh seluruh umat Islam yang ada di Indonesia. Sebagai contoh KH. M. Hasyim Asy'ari, pemimpin dan pendiri pesantren Tebuireng, adalah salah seorang di antara kyai yang pernah ada di Indonesia yang tidak saja dijadikan pemimpin bagi komunitas pesantrennya melainkan oleh umat Islam Indonesia pada umumnya di mana beliau diberi gelar oleh para kyai: Hadratus Syekh yang artinya Tuan Guru Besar.<sup>61</sup>

Pada saat KH. M. Hasyim Asy'ari memimpin pesantren Tebuireng komunitas pesantren masyarakat Islam pada umumnya menganggap bahwa beliau memiliki karamah, sebagaimana anggapan terhadap sebagian pimpinan di tiga pondok sebelumnya. Dengan adanya anggapan tersebut pada gilirannya menganggap KH. M. Hasyim Asy'ari di samping sebagai pengajar dan pendidik juga menjadi pola anutan, pemimpin spiritual, dan figur yang dianggap dapat memecahkan masalah kehidupan sehari-hari.

Setelah KH. M. Hasyim Asy'ari wafat, maka terjadi pergeseran-pergeseran dalam pola kepemimpinan yaitu pola kepemimpinan karismatik itu mulai diwarnai oleh pola kepemimpinan tradisional. Penerimaan tongkat kepemimpinan berikutnya setelah KH. M. Hasyim Asy'ari (1899-1947) adalah putranya KH. A. Wahid Hasyim (1947-1950). Sebelum menjadi pemimpin di

---

<sup>61</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren (Studi tentang Pandangan Hidup Kyai)*, (Jakarta: LP3ES, 1990). h. 92

pesantren Tebuireng, Dengan bekal keilmuan yang cukup, pengalaman yang luas serta wawasan global yang dimilikinya, Kiai Wahid mulai melakukan terobosan-terobosan besar di Tebuireng. Awalnya dia mengusulkan untuk mengubah sistem klasikal dengan sistem tutorial, serta memasukkan materi pelajaran umum ke pesantren. Usul ini ditolak oleh ayahnya, karena khawatir akan menimbulkan masalah antar sesama pimpinan pesantren. Namun pada tahun 1935, usulan Kiai Wahid tentang pendirian Madrasah Nidzamiyah, di mana 70% kurikulumnya berisi materi pelajaran umum, diterima oleh sang ayah.

Madrasah Nidzamiyah bertempat di serambi masjid Tebuireng. Siswa pertamanya berjumlah 29 orang, termasuk adiknya sendiri, Abdul Karim Hasyim. Dalam bidang bahasa, selain materi pelajaran Bahasa Arab, di Madrasah Nidzamiyah juga diberi pelajaran Bahasa Inggris dan Belanda. Untuk melengkapi khazanah keilmuan santri, pada tahun 1936, Kyai Wahid mendirikan Ikatan Pelajar Islam yang kemudian diikuti dengan pendirian taman bacaan (perpustakaan) yang menyediakan lebih dari seribu judul buku. Perpustakaan Tebuireng juga berlangganan majalah seperti Panji Islam, Dewan Islam, Berita Nahdlatul Ulama, Adil, Nurul Iman, Penyebar Semangat, Panji Pustaka, Pujangga Baru, dan lain sebagainya. Langkah ini merupakan terobosan besar yang saat itu belum pernah dilakukan pesantren manapun di Indonesia.

Pada tahun 1947, ketika sang ayah meninggal dunia, Kiai Wahid terpilih secara aklamasi sebagai pengasuh Tebuireng. Pilihan ini berdasarkan kesepakatan musyawarah keluarga Bani Hasyim dan Ulama NU Kabupaten Jombang. Terpilihnya Kiai Wahid sebenarnya sekadar "formalisasi", karena

kenyataannya beliau sudah lama ikut membantu sang ayah mengelola Tebuireng. Pada tahun 1950, Kiai Wahid diangkat menjadi Menteri Agama dan pindah ke Jakarta. Keluarga Kiai Wahid tinggal di Jl. Jawa (kini Jl. HOS Cokroaminoto) No. 112, dan selanjutnya pada tahun 1952 pindah ke Taman Matraman Barat no. 8, di dekat Masjid Jami' Matraman.

Namun, karena KH. A. Wahid Hasyim pindah ke Jakarta pada masa itu, maka beliau digantikan oleh adiknya yaitu KH. A. Karim Hasyim (1950-1951) dalam memimpin pesantren Tebuireng. Selama satu tahun memimpin Tebuireng, Kiai Karim banyak melakukan reorganisasi dan revitalisasi sistem madrasah. Pada masa kepemimpinannya, madrasah-madrasah di berbagai pesantren sedang mengalami masa-masa suram. Dikatakan suram karena sejak penyerahan Kedaulatan RI dari pemerintah Belanda kepada pemerintah RI tahun 1949, Pemerintah lebih memprioritaskan sistem persekolahan formal (*schooling*) daripada madrasah. Sebuah perlakuan diskriminatif yang tidak adil. Perlakuan diskriminatif lainnya terlihat dari keputusan bahwa yang boleh menjadi pegawai negeri hanya mereka yang lulus sekolah umum.

Oleh sebab itu, madrasah-madrasah di Tebuireng pun akhirnya diformalkan sesuai dengan sistem persekolahan. Jika sebelumnya jenjang madrasah hanya dua tingkat, yakni Shifir dan Ibtidaiyah, pada masa Kiai Karim ditambah menjadi tiga tingkat. Yaitu Shifir dua tahun, Ibtidaiyah enam tahun, dan Tsanawiyah tiga tahun. Periode Kiai Karim merupakan masa transisi menuju integrasi sistem salaf dan sistem formal. Inilah tonggak awal dimulainya era

pendidikan formal di Pesantren Tebuireng, yang kemudian diikuti oleh sejumlah pondok pesantren lainnya, khususnya di tanah Jawa.

Pada masa Kyai Karim, didirikan pula Madrasah Mu'allimin enam tahun. Jenjang ini lebih berorientasi pada pencetakan calon guru yang memiliki kelayakan mengajar. Selain pelajaran agama dan umum, para siswa Mu'allimin juga dibekali keahlian mengajar seperti didaktik-metodik dan ilmu psikologi. Dengan adanya jenjang Mu'allimin, permintaan tenaga guru dari berbagai daerah dapat dipenuhi.

Setelah satu tahun mengasuh Tebuireng, Kiai Karim menyerahkan estafet kepemimpinan kepada Kiai Baidlawi, yang merupakan kakak iparnya sendiri. Ini merupakan klimaks dari persoalan internal Keluarga Bani Hasyim. Sebagian Keluarga Bani Hasyim menganggap Kiai Karim jarang bermusyawarah dalam mengambil kebijakan pengelolaan pesantren, di samping karena beliau dekat dengan tokoh-tokoh Masyumi dan Wahabi di Jawa Timur. Ada pula yang menganggapnya sebagai pengikut tarekat Wahidiyyah, padahal pesantren Tebuireng merupakan salah satu pusat tarekat Qadiriyyah.

Pergantian jabatan pengasuh Tebuireng dari Kiai Karim kepada Kiai Baidlawi, merupakan hal yang baru dari sistem kepemimpinan Tebuireng, karena seorang menantu dapat menggantikan kedudukan anak kandung di saat si anak kandung masih hidup. Oleh sebab itu beliau memimpin pesantren hanya satu tahun, KH. A. Karim hasyim digantikan oleh kakak iparnya yaitu K. Baidlowi (1951-1952) yang juga hanya memimpin satu tahun.

Selama masa kepemimpinannya, Kiai Baidlawi tidak melakukan perubahan sistem maupun kurikulum di Tebuireng. Kiai Baidhawi meneruskan dan memelihara sistem yang sudah ada. Ketika kepengasuhan Tebuireng ingin diteruskan oleh KH. Abdul Kholik Hasyim, Kiai Baidhawi sama sekali tidak merasa keberatan. Dia menyerahkan kursi pengasuh kepada adik iparnya itu dengan ikhlas hati. Baginya, figure pemimpin tidaklah penting. Yang penting adalah kelangsungan proses belajar-mengajar di pesantren Tebuireng, terlepas siapa pengasuhnya. Meskipun tidak lagi menjadi pengasuh Tebuireng, Kiai Baidhawi tetap tekun membantu proses belajar-mengajar di sana. Beliau ikut mengajar di Madrasah Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng. Tak jarang bila ada waktu longgar, beliau memantau para santri ke kamar-kamar.

Pola kepemimpinan KH. A. Kholik adalah kepemimpinan karismatik, walaupun karisma yang dimilikinya tidak sehebat KH. M. Hasyim Asy'ari tetapi komunitas yang dipimpinnya meyakini bahwa karamah KH. M. Hasyim Asy'ari telah diwarisi oleh KH. A. Kholik dikenal dengan pemimpin pesantren yang secara luas mengajarkan ilmu-ilmu kesaktian dan kanuragan, sehingga ia lebih dikenal sebagai tokoh pengajar kitab salaf. Keberadaan KH. A. Kholik Hasyim sebagai pemimpin Pesantren Tebuireng tampaknya menjadi figur sentral yang tidak saja dipatuhi dan disegani oleh komunitas pesantren, melainkan masyarakat umum pun mengakuinya. Tidak ada satu pun yang ditetapkan kebijakan dibantah oleh komunitas pesantren Tebuireng maupun keluarga Bani Hasyim, baik kebijakan yang bersifat kurikuler maupun yang bersifat politis.

Ketika Kyai Kholik meninggal tahun 1965, kepemimpinan pesantren diserahkan kepada KH. Muhammad Yusuf Hasyim atau Pak Ud (1965-2006), adik bungsu Kiai Kholik yang saat itu masih aktif di Jakarta sebagai politikus. Di bawah kepemimpinan Pak Ud, pola kepemimpinan rasional semakin kentara. Pendirian UNHASY, SMP, SMA, serta unit-unit lain yang pengelolaannya diserahkan kepada semacam dewan rektor/sekolah, menunjukkan bahwa pola kepemimpinan Pak Ud adalah rasional-manajerial. Secara pribadi, Pak Ud tidak perlu lagi terjun secara langsung atau berada dalam proses belajar-mengajar di pesantren, karena hal itu sudah dikelola oleh pengurus pesantren atau unit pendidikan yang ada.

Pola rasional-manajerial juga terlihat pada saat kepemimpinan Tebuireng beralih kepada penggantinya, KH. Salahuddin Wahid (Gus Solah). Pola kepemimpinan Gus Solah mengacu pada pola kepemimpinan kolektif. Tingkat partisipasi komunitas cukup tinggi, struktur keorganisasian lebih kompleks, pola kepemimpinan tidak mengarah kepada satu individu melainkan lebih mengarah kepada kelembagaan, dan mekanismenya diatur secara manajerial.

Dalam memutuskan persoalan penting, Gus Solah selalu berkonsultasi atau meminta masukan dari pengurus pondok dan pengurus Yayasan, kiai dan tokoh masyarakat, keluarga serta para alumni senior. Berbeda dengan masa kepemimpinan Kiai Hasyim, yang tidak memerlukan konsultasi dengan siapapun dalam mengambil kebijakan.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> [Http:Tebuireng.org/priode](http://Tebuireng.org/priode) Pengasuh, “*Periode Pengasuh*”, di Akses 19 Desember 2020.

#### e. Sistem Pengajaran Kitab-Kitab Kuning

Pesantren sebagai lembaga pendidikan islam secara selektif bertujuan menjadikan para santrinya sebagai manusia yang mandiri yang diharapkan menjadi pemimpin umat yang menuju *ibtighaa mardhati-llahi* (mengharap keridhaan Allah). Untuk mencapai tujuan tersebut maka pesantren mengajarkan Tauhid, fiqh, Tafsir, Hadis, Nahwu, Sharaf, Ma'ani, Badi', dan Bayan, Ushul fiqh, Mustholah al-Hadis, dan Mantiq.

Pengajaran untuk ilmu-ilmu tersebut sering distandarisasikan dengan pengajaran kitab-kitab wajib (*Kutub al Mukarrarah*) sebagai buku teks yang dikenal dengan sebutan kitab kuning. Beragam kitab yang dikaji di pesantren Tebuireng mulai yang sederhana seperti *Safinatunnajah, Tarqib, Al Jurumiyyah, Mutamimah, Alfiyah, Tafsir Jalalain Fathul Wahab, Mahali, Minhaju Al Quwim*, sampai ke materi *takhasus*.

Sistem pendidikan di lingkungan pesantren Tebuireng cenderung mengalami perubahan dan pergeseran dari masa ke masa. Perubahan tersebut tahun demi tahun mengalami kemajuan, dinamika yang ada benar-benar menggembirakan. Ada beberapa sistem pengajaran yang digunakan untuk mempelajari dan mendalami kitab kuning di pondok pesantren, yaitu *weton* (Kiai membaca kitab dan santri memberi makna), *sorogan* (Santri membaca sendiri materi pelajaran kitab kuning dihadapan guru) , *muhadarah, mudzakarrah, dan majelis ta'lim*. Hanya saja yang sering dipakai adalah sistem *weton* dan *sorogan*. Sedang yang lainnya jarang digunakan karena merupakan latihan bercakap-cakap



dangan bahasa arab yang di sebut muhadarah dan muhadasah, dan bentuk seminar seperti mudzakah.

Sistem pengajaran kitab-kitab kuning yang diterapkan di pondok pesantren Tebuireng Jombang, tidak di klasifikasikan dalam tingkatan-tingkatan berdasarkan jenjang umur dalam kurikulum sebagaimana yang dikenal dalam sistem persekolahan. Sistem sorogan dan weton diterapkan di pesantren Tebuireng secara liberal dalam proses belajar mengajar. Dengan dianutnya liberalisasi dalam proses belajar mengajar ini, kemungkinan bagi siswa untuk tidak mengikuti pelajaran adalah lebih besar karena tidak adanya ikatan formal dalam belajar , baik yang menyangkut absensi kehadiran maupun silabus mata pelajaran yang terprogram.

Setelah diresmikannya Forum Bahtsul masa`il Mahad Aly Hasyim Asy`ari Tebuireng dan juga bimbel (bimbingan belajar) kitab kuning pada kamis (02/09) oleh KH Ahmad Syakir Ridwan (Wakil Mudir Ma`had Aly), pengurus langsung tancap gas. Pertemuan pertama bimbel dilaksanakan pada Jum`at siang, di ruang kelas Ma`had Aly. (09/10/2015). Bimbel ini dibagi atas beberapa kelas, ada kelas A, B, dan C. Untuk Kelas A (pemula), bagi mereka yang belum bisa nulis pegon dan belum pernah belajar ilmu nahwu. Kelas B (sedang), bagi mereka yang sudah bisa menulis pegon dan mendalami kitab al-Ajurumiyah. Sedangkan untuk kelas C (mahir), bagi mereka yang sudah paham isi kitab al-Ajurumiah dan bisa baca kitab *gundul* (red: tanpa harakat) taqrib (matan fathul qarib). Pembelajaran dilaksanakan setiap Jum`at pagi dan siang. Menurut salah satu pengajar, Ustadz Muhammad Zaenal Karomi, rata-rata dari mereka sudah tahu tentang ilmu nahwu, akan tetapi karena jarang dibaca berulang-ulang (muraja`ah) mereka jadi lupa. Hal itu yang

menjadi perhatian khusus para pengajar bimbel saat ini. “Sebenarnya mereka sudah punya kemampuan dasar (*basic skill*), tinggal mengarahkan saja,” ujar mahasantri Mahad Aly semester V ini. Selain menyampaikan materi, pengajar juga memasukkan sisipan motivasi tentang bagaimana cara membaca kitab kuning yang baik dan benar sesuai kaidah ilmu nahwu. “Saya juga menyisipkan motivasi disela-sela pengajaran, untuk menambah semangat mereka,” tambah lelaki asal Pekalongan ini.<sup>63</sup>

#### f. Sistem Madrasah dan Sekolah Umum

Sistem madrasah ini merupakan sistem klasikal yang pertama kali muncul di pondok pesantren Tebuireng pada tahun 1916 oleh kyai Ma’shum, menantu pertama Hadratus syekh dan mengenal pengajaran pengetahuan umum pada tahun 1919. Diawal berdirinya sistem madrasah, maka kurikulum yang berlaku tetap berpedoman pada pedoman yang pertama yaitu 100% agama, baru setelah terjadi pergantian pimpinan mulailah terjadi pergeseran yang ada, yaitu dengan memasukan materi umum namun tetap mempertahankan ciri khas pesantrennya.

Sistem madrasah di pesantren Tebuireng ada tiga tingkatan yaitu madrasah Tsanawiyah yang setingkat dengan SLTP, dan Madrasah Aliyah yang setingkat dengan SLTA serta madrasah Al-Qur’an. Madrasah-madrasah tersebut mempertahankan berstatus swasta, walaupun tetap mengikuti ujian Negara yang hasilnya pun tidak mengecewakan, karena hampir rata-rata lulus 100% setiap tahunnya. Sehingga seorang siswa Tsanawiyah ataupun Aliyah maupun madrasah

---

<sup>63</sup> [Hhttp://Tebuireng](http://Tebuireng), “Pertemuan Pertama Bimbel Kitab Kuning”, di Akses 19 Desember 2020.

Al-Qur'an setelah selesai dibangku pelajaran dapat memperoleh dua ijazah dari salafiyah syafiiyah satau madrasah Al-Qur'an dan ijazah Negara. Sesuai dengan peredaran zaman, mulailah pondok pesantren Tebuireng mulai membuka lembaga pendidikan umum dengan tetap memberikan materi keagamaan yang merupakan ciri khasnya yaitu dengan tambahan diniyahnya.

Madrasah diniyah berdiri pada tahun 1979-1980<sup>64</sup>. Sebenarnya madrasah diniyah ini pada mulanya diberi nama pengajian pagi, kemudian awal tahun 1984 namanya diganti menjadi diniyah. Madrasah diniyah yang secara khusus diarahkan untuk mendalami ilmu agama dan mempertinggi kualitas ilmu agama bagi kalangan murid-murid kalangan umum seperti SMP dan SMA.

Sekolah umum yang ada di Tebuireng ada dua tingkatan yaitu SMP A. Wahid Hasyim. Status SMA Wahid Hasyim disamakan pada tahun 1990, sedang SMP A. Wahid Hasyim juga disamakan pada tahun 1992. Dengan didirikannya SMA agar mereka kelak setelah lulus dari SMA A. Wahid Hasyim dapat melanjutkan keperguruan tinggi ataupun terjun di tengah-tengah masyarakat tidak canggung-canggung lagi. Menapaki akhir abad ke-20, Pesantren Tebuireng menambah beberapa unit pendidikan, seperti Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), hingga Universitas Hasyim Asy'ari (UNHASY, kini IKAHA). Bahkan unit-unit tersebut kini ditambah lagi dengan Madrasah Diniyah, Madrasah Mu'allimin, dan Ma'had Aly, di samping unit-unit penunjang lainnya seperti Unit

---

<sup>64</sup> M. Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2005). h. 316-322

Penerbitan Buku dan Majalah, Unit Koperasi, Unit Pengolahan Sampah, Poliklinik, Unit Penjamin Mutu, unit perpustakaan, dan lain sebagainya (akan dijelaskan kemudian). Semua unit tersebut (selain UNHASY), merupakan ikon dari eksistensi Pesantren Tebuireng sekarang.

Kali ini pesantren yang dipimpin KH Shalahudin Wahid ini membuka pendidikan SMA Trensains yang dipusatkan di Desa Jombok Kecamatan Ngoro Jombang. Di bawah naungan Pesantren Tebuireng II, SMA trensains didirikan di atas lahan seluas 4 hektar, pada tahun ajaran baru 2014 ini telah menerima sebanyak 120 siswa. "Di Indonesia baru ada dua, dan yang di sini siswa yang masuk sebanyak 120 siswa. Yakni 70 siswa putri dan 50 putra," ujar Agus Purwanto Penggagas SMA Trensain disela sela peresmian yang dihadiri langsung Menteri Agama RI, Lukman Hakim, Sabtu (22/8). SMA trensains sendiri lanjutnya merupakan penggabungan sistem pendidikan agama dan sains yang selama ini masih belum ada. Trensains didesain khusus dan berkonsentrasi pada sains dengan berbasis pemahaman dan nalar ayat ayat semesta. "Seperti disebutkan dalam Al quran mengapa ada surat yang diberi An Naml (semut) ini siswa harus mempelajari ayat ayat dalam surat ini, sehingga bisa mengetahui apa yang tersirat dalam surat Semut ini," ujar dosen ITS ini dalam sambutannya. Agus menambahkan, SMA Trensains mengambil kekhususan pada pemahaman Alqur'an dan hadist ke alaman dan interaksinya." Yakni Interaksi antara agama dan sains merupakan materi khas SMA trensains yang berbeda dengan sekolah di kalangan pondok modern lain," tandasnya. Agus menambahkan, para siswa atau santri trensains dibimbing untuk mempunyai kemampuan nalar matematika dan filsafat yang memadai. Konsep dasar limit,

diferensial dan integral perlu diperkenalkan sebagai alat analisis dan memahami fisika." Proyeksi ke depan, lahir ilmuwan sains kealaman, rekayasa dan dokter yang mempunyai basis Al-Quran yang kokoh," pungkasnya. KH Salahudin Wahid mengatakan, SMA trensains merupakan paduan antara ilmu agama dan sains. Model pendidikan ini dikatakannya mengembangkan apa yang telah dilakukan ayahnya KH Wahid Hasyim yang juga berusaha menggabungkan pendidikan umum dengan memberi materi agama untuk pendidikan umum dan juga pendidikan pesantren dengan materi umum yang sempat ditolak para ulama dan kiai. "Pada dasarnya kita melanjutkan apa yang telah dilakukan KH Wahid Hasyim dulu, dan tebuireng kini mengembangkan itu," tuturnya seraya mengatakan hingga saat ini belum ada pesantren atau sekolah Islam yang mengambil khusus untuk memperdalam Sains.<sup>65</sup>

## **B. *Learning Organization* (LO) dalam Perspektif Pendidikan.**

### **1. Pengertian *Learning Organization***

Terdapat beberapa perbedaan mengenai pengertian LO. Peddler dalam Wikipedia, *the free encyclopedia* menyatakan bahwa “*A learning organization is the term given to a company that facilitates the learning of its members and continuously transforms itself*”<sup>66</sup>. LO merupakan sebuah organisasi yang mampu menciptakan suatu kondisi belajar untuk staf-stafnya. Kemampuan belajar staf-staf inilah yang selanjutnya mentransformasikan

---

<sup>65</sup>Anam Muslim Abdurrahman, “<http://Pesantren Tebuireng Kembangkan Pendidikan SMA Trensains>”, di akses 20 Desember 2020

<sup>66</sup> Wikipedia, “Waze—Wikipedia, The Free Encyclopedia”, di akses 16 September 2019

lembaga tersebut kearah yang lebih baik. Dalam pandangan yang berbeda, Senge berpendapat bahwa *“Learning organizations [are] organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.”* Senge melihat lembaga sebagai suatu kesatuan, dimana orang-orang dalam lembaga tersebut bebas mengembangkan dirinya sendiri secara terus menerus, dimana pola berfikir yang baru dan ekspansif, dimana aspirasi bersama diberi kebebasan dan dimana orang-orang terus menerus belajar untuk bersama-sama melihat secara keseluruhan. Terminologi ini diperkuat Haggenson dalam Suharsaputra, menyatakan perlunya organisasi pembelajar (LO) sebagaimana pernyataanya sebagai berikut: *An education system must be studied as a learning organization in which all members are actively involved in both planning and participating in learning programs adapted to the specific requirement of the changing work or social environment in which they find themselves.*<sup>67</sup>

LO menjadikan proses pembelajaran menjadi lebih menarik dan mampu menciptakan pembelajaran yang kreatif dan menyenangkan bagi seluruh siswa baik secara individu maupun kelompok. Sedangkan menurut Senge dalam Hussein, mendefinisikan bahwa *“learning organization is a type of an organization that*

---

<sup>67</sup> Senge Peter, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, (New York: Random House, 1994). h. 31

*develops its capabilities on a continuous basis for long term benefits*”<sup>68</sup>.

Terjemahan penulis yaitu “organisasi pembelajaran adalah jenis organisasi yang mengembangkan kemampuannya secara terus menerus untuk manfaat jangka panjang”. Pendapat lain juga datang dari Marquardt mengemukakan A learning organization is an organization that learns with a strong and collective company and is constantly transforming itself to better collect, manage and use knowledge for success. This empowers people inside and outside the company to learn as they work. Technology is used to optimize learning and productivity diterjemahkan oleh penulis menyatakan bahwa:

Organisasi pembelajar adalah organisasi yang belajar dengan kuat dan kolektif serta terus mengubah dirinya untuk mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuan dengan lebih baik untuk kesuksesan perusahaan. Hal ini memberdayakan orang-orang di dalam dan di luar perusahaan untuk belajar ketika mereka bekerja. Teknologi digunakan untuk mengoptimalkan pembelajaran dan produktivitas”<sup>69</sup>.

Dengan demikian pentingnya sekolah mengembangkan organisasinya menjadi LO. Seluruh warga sekolah harus selalu belajar lebih baik dan lebih cepat. Orang bijak mengatakan:”*if you don’t learn, you don’t change, you will die*”. Hal ini memberikan suatu gambaran tentang pentingnya warga sekolah untuk selalu belajar. Jika lembaga pendidikan formal tidak belajar, maka

---

<sup>68</sup> Hussein, N. dkk, “Learning Organization Culture, Organization Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study.”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 37:3 (2016). h. 512-519

<sup>69</sup> Michael J Marquardt, *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*, (New York: McGraw-Hill Companies, 1996). h. 19

lembaga tersebut tidak dapat melakukan suatu perubahan, berarti sekolah sedang mati suri.

Merujuk pada terminologi LO, baik dikemukakan secara bahasa maupun beberapa pendapat para ahli yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa LO adalah sekelompok manusia yang belajar terus menerus dan berkesinambungan untuk dapat mendorong kapasitas dirinya dalam mencapai tujuan yang diinginkan dan menghadapi segala perubahan dengan mengelolanya. Secara lebih sederhana LO dapat diartikan sebagai sebuah organisasi yang senantiasa menciptakan ruang belajar kepada anggotanya untuk mengembangkan diri secara terus menerus, yang kemudian terwujud sebagai budaya atau kebiasaan organisasi tersebut, sehingga senantiasa mampu menghadapi tantangan zaman. Ruang belajar yang dimaksud disini bukanlah kegiatan-kegiatan diagendakan seperti, seminar, pelatihan, workshop dan sejenisnya. Ruang belajar yang dimaksud disini yaitu kondisi dalam organisasi dimana staf dapat termotivasi, terfasilitasi dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan dirinya secara mandiri.

## **2. Karakteristik *Learning Organization***

Linda Morris, sebagaimana dikutip oleh Marquardt dan Reynolds, mengamati bahwa dalam organisasi belajar terlihat pada: (a). perkembangan dan belajar seseorang dikaitkan dengan perkembangan dan belajar organisasi secara khusus dan terstruktur; (b) berfokus pada kreativitas dan adaptability; (c) semua regu merupakan bagian dari proses belajar dan bekerja; (d) jaringan kerja sangat penting dalam belajar dan menyelesaikan pekerjaan; (e) berpikir sistem adalah



fundamental; (f) memiliki visi yang jelas di mana mereka berada dan ke mana tujuan mereka; dan (g) secara terus menerus melakukan transformasi dan berkembang<sup>70</sup>. Karakteristik ini berbeda dengan pikiran Marquardt dalam Setipu mengidentifikasi ciri organisasi belajar lebih lengkap, adapun ciri-ciri sebagai berikut:

(1) belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai satu otak; (2) semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya organisasi belajar secara terus menerus untuk keberhasilan organisasi pada waktu sekarang dan akan datang; (3) belajar merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus serta dilakukan berbarengan dengan kegiatan bekerja; (4) berfokus pada kreativitas dan generative learning; (4) menganggap berpikir system adalah sangat penting, (5) dapat memperoleh akses ke sumber informasi dan data untuk keperluan keberhasilan organisasi; (6) iklim organisasi mendorong, memberikan imbalan, dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar; (6) orang saling berhubungan dalam suatu jaringan yang inovatif sebagai suatu komunitas di dalam dan di luar organisasi; (7) perubahan disambut dengan baik, kejutan-kejutan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan belajar; (8) mudah bergerak cepat dan fleksibel; (9) Setiap orang terdorong untuk meningkatkan mutu secara terus menerus; (10) kegiatan didasarkan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi; (11) memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang dikembangkan dengan baik sebagai acuan untuk pelayanan dan produksi; dan (12) memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi, pembaharuan, dan revitalisasi sebagai jawaban atas lingkungan yang berubah.<sup>71</sup>

Ciri LO dikemukakan Linda Moris dan Marquard menunjukkan, organisasi memiliki lingkungan, iklim, serta budaya tidak hanya mendorong orang dalam organisasi untuk belajar secara perorangan dan bersama-sama, tetapi juga mempercepat proses belajar untuk meningkatkan kinerja organisasi. Belajar dan

---

<sup>70</sup> Linda Morris, *Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educator, Parent, and Everyone Who Cares about Education*, (New York: Doubleday, 1994.). h. 21

<sup>71</sup> Bintang Sitepu, "Organisasi Belajar", in <http://www.bintangstipu.wordpress.com>, di akses 27 Oktober 2020.

saling belajar menjadi kebutuhan individu dan kelompok serta bukan menjadi beban karena mereka merasakan kepuasan sendiri dalam menikmati hasil belajar berupa pengetahuan atau keterampilan baru dan keberhasilan kerja mereka. Masing-masing orang menemukan kegembiraan, kebanggaan, dan tantangan dalam bekerja. Perubahan yang terjadi secara terus menerus sebagai hasil belajar membuat iklim organisasi semakin bergairah. Organisasi dianggap sebagai sekelompok pekerja yang diberdayakan dan menghasilkan pengetahuan, produk, dan jasa baru.

Ron Brant menyatakan bahwa sebuah organisasi pembelajar harus ada 10 karakteristik, yaitu:<sup>72</sup>

- a. *Learning organization* mempunyai struktur insentif yang mampu memicu perilaku adaptif individu dalam organisasi. Individu dalam organisasi mau untuk belajar apabila mereka memiliki motivasi untuk belajar. Motivasi tersebut dapat berasal dari luar individu maupun dari dalam. Salah satu karakteristik dari lembaga pembelajar adalah mampu menciptakan struktur insentif yang dapat memotivasi individu dalam organisasi tersebut.
- b. *Learning organization* memiliki tujuan yang menantang tetapi dapat dicapai. Dengan adanya tujuan organisasi yang menantang, individu dalam learning organization akan berusaha lebih keras lagi. Banyak organisasi yang tidak berkembang, karena tujuan organisasi mereka tidak lagi menantang bagi individu-individu yang ada didalamnya.

---

<sup>72</sup> Ron Brandt, "Reprinted by Permission from Powerful Learning by Ron Brandt", *Journal of Staff Development*, Vol. 24. N (2003). h. 40-42

- c. *Learning organization* memiliki anggota yang dapat mengidentifikasi perkembangan organisasi secara akurat. Anggota yang memiliki kemampuan mengidentifikasi perkembangan organisasi secara akurat tidak hanya berfokus pada tujuan yang telah ditetapkan, tetapi juga berfokus pada setiap proses atau tahapan dalam mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian dapat mengambil keputusan-keputusan untuk menangani permasalahan-permasalahan yang muncul pada setiap tahap tersebut.
- d. Organisasi pembelajar memadukan antara proses dan tindakan yang paling sesuai dengan tujuan organisasi. Sama halnya dengan manusia, organisasi satu dengan lainnya berbeda-beda, sehingga tujuan dan langkah untuk mencapai tujuan tersebut pun bisa berbeda-beda. Untuk itu, sebuah organisasi perlu memadukan proses dan tindakan yang paling sesuai untuk mencapai tujuan organisasinya tersebut. Untuk mengetahui proses dan tindakan yang paling sesuai, organisasi dapat menggunakan data yang dimilikinya.
- e. *Learning organization* memiliki dasar pengetahuan organisasi yang kuat dan senantiasa menciptakan ide-ide baru. Dengan berfikir kritis dan mendalam serta dibekali dengan dasar pengetahuan organisasi yang kuat, organisasi pembelajar mampu menghasilkan ide-ide baru.
- f. Organisasi pembelajar senantiasa bertukar informasi dengan sumber-sumber eksternal yang relevan. Suatu organisasi perlu melakukan pertukaran informasi dengan sumber-sumber lain yang relevan guna mendapatkan informasi-informasi baru yang berguna untuk pengembangan organisasi.

- g. Organisasi pembelajar senantiasa meminta feedback terhadap produk dan pelayanan mereka. Dengan adanya feedback dari konsumen, organisasi pembelajar dapat mengetahui kekurangan-kekurangan dari produk maupun pelayanan mereka. Selanjutnya, organisasi tersebut dapat melakukan perbaikan produk dan pelayanannya tersebut. Untuk dapat memperoleh feedback yang jujur dari konsumen, learning organisasi perlu meyakinkan konsumen bahwa feedback yang diberikan konsumen benar-benar berarti untuk mereka.
- h. Organisasi pembelajar memperbaiki proses mereka secara berlanjut. Untuk dapat dapat menciptakan perbaikan yang terus berlanjut, sebuah organisasi pembelajar perlu memperhatikan feedback, pengumpulan dan penggunaan data yang relevan, serta beberapa karakteristik yang sudah dibahas diatas.
- i. Organisasi pembelajar mempunyai budaya organisasi yang mendukung. Budaya organisasi yang mendukung dalam sebuah organisasi diperlukan untuk menciptakan kenyamanan bagi individu-individu yang terdapat didalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang mendukung ini dapat berupa: hubungan yang hangat antar individu dalam organisasi, terciptanya kondisi psikologi yang nyaman, adanya fasilitas dan kesempatan belajar bagi individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut.
- j. Organisasi pembelajaran adalah sebuah system yang terbuka, sensitive terhadap lingkungan eksternal. Termasuk didalamnya kondisi social, politik dan ekonomi. Sebuah sistem dapat dikatakan sebagai sebuah system yang terbuka apabila organisasi tersebut mau menerima informasi dari luar

organisasi. Selain itu, organisasi tersebut juga dituntut sensitif terhadap perubahan lingkungannya. Dengan adanya informasi yang diterimanya tersebut, organisasi dapat menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang melingkupinya.

Karakteristik yang dikemukakan di atas, senada dengan pendapat Schien dalam Utami mengemukakan karakteristik organisasi pembelajaran sebagai berikut:<sup>73</sup>

- 1) Hubungan dengan lingkungan, maka organisasi bersifat lebih dominan dalam menjalin hubungan.
- 2) Manusia hendaknya berperilaku proaktif.
- 3) Manusia pada dasarnya adalah makhluk yang baik.
- 4) Manusia pada dasarnya dapat diubah.
- 5) Hubungan antar manusia, individualisme dan kolektivisme sama-sama penting.
- 6) Hubungan atasan-bawahan kesejawatan atau partisipatif dan paternalistik sama-sama pentingnya.
- 7) Orientasi waktu lebih berorientasi pada masa depan yang pendek.
- 8) Untuk penghitungan waktu lebih digunakan satuan waktu yang medium.
- 9) Jaringan informasi dan komunikasi berkesinambungan secara lengkap.
- 10) Orientasi hubungan dan orientasi tugas sama-sama pentingnya.
- 11) Perlunya berpikir secara sistematis.

Pada sisi lain, Marquardt dan Reynolds dalam Ismail LO mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Melihat ketidakpastian sebagai kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan.
- 2) Membuat pengetahuan baru dengan memakai informasi yang objektif cara pandang yang objektif, simbol-simbol dan berbagai asumsi.
- 3) Respetif terhadap perubahan internal organisasi.
- 4) Memberikan rangsangan dan meningkatkan tanggungjawab mulai dari tingkatan pegawai yang terendah.
- 5) Mendorong manajer atau pemimpin untuk menjadi pembimbing dan memberikan fasilitas proses belajar.

---

<sup>73</sup> Intiyas Utami dan Nur Endah Sumiwi Bonussyeani, "Pengaruh job insecurity, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap keinginan berpindah kerja", *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Vol. 6 No. 1 (2009). h. 117–39.

- 6) Mempunyai budaya umpan balik dan keterbukaan.
- 7) Mempunyai pandangan yang terpadu dan sistematis terhadap sistem organisasi, proses dan keterkaitan antar unsur organisasi.
- 8) Memiliki visi, tujuan dan nilai-nilai sama antar anggota organisasi.
- 9) Pengambilan keputusan terdesentralisasi dan setiap pegawai diberikan kewenangan untuk mengambil suatu keputusan.
- 10) Mempunyai kepemimpinan yang berani menghadapi resiko dan selalu mencoba hal-hal yang baru berdasarkan perhitungan yang matang.
- 11) Orientasi pada pelanggan.
- 12) Mempunyai sistem dalam berbagai pengetahuan dan melakukannya dalam organisasi.
- 13) Kepedulian terhadap lingkungan masyarakat sekitarnya.
- 14) Adanya keterkaitan pengembangan diri setiap pegawai dengan pengembangan organisasi.
- 15) Mempunyai jejaring kerja (*network*) yang berfungsi di dalam organisasi dengan penggunaan teknologi.
- 16) Mempunyai jaringan dengan lingkungan internasional.
- 17) Memberikan kesempatan pada setiap pegawai yang memiliki inisiatif dan prestasi kerja.
- 18) Menghindari birokrasi.
- 19) Memberikan penghargaan kepada setiap pegawai yang memiliki inisiatif dan prestasi
- 20) Menumbuhkan rasa saling percaya di antara anggota organisasi.
- 21) Melakukan pembaharuan yang berkelanjutan.
- 22) Mendorong, mengembangkan dan menghargai setiap bentuk kerjasama kelompok.
- 23) Mengusahakan dan memanfaatkan kelompok kerja lintas fungsional.
- 24) Melihat organisasi sebagai organisme yang hidup dan terus berkembang.
- 25) Memandang sesuatu yang tidak diharapkan sebagai suatu kesempatan untuk belajar.<sup>74</sup>

Berdasarkan karakteristik yang dipaparkan para ahli tersebut, madrasah dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajar, madrasah setidaknya harus memiliki karakteristik tersebut. Muhaimin mengaskan madrasah dapat dikatakan sebagai LO setidaknya harus memiliki dua ciri, yaitu: 1). Organisasi senantiasa memberikan kesempatan dan mendorong setiap

---

<sup>74</sup> D. H Ismail, "Strategi Mewujudkan Suatu Organisasi Pembelajar", *Jurnal Lentera Bisnis*, Vol. 5: 1: 9-30 (2016). h. 18

individu yang ada di dalam untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuannya. 2) Organisasi tersebut harus siap menghadapi segala bentuk perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri.<sup>75</sup> Dengan adanya karakteristik-karakteristik tersebut, suatu madrasah dapat disebut sebagai organisasi pembelajar. Madrasah yang demikian adalah madrasah yang senantiasa dapat menghadapi tantangan zaman. Tidak hanya itu, madrasah harus mampu menghasilkan individu-individu yang luar biasa. Dengan demikian karakteristik organisasi pembelajaran adalah bersifat proaktif, berpikir secara sistematis, mempunyai umpan balik keterbukaan dan selalu melakukan pembaharuan berkelanjutan. Kesimpulan ini diperkuat oleh pendapat Muhaimin mengemukakan bahwa ciri dan prasyarat sebuah organisasi dapat dikatakan sebagai *Learning Organization (LO)*, madrasah setidaknya harus memiliki ciri, yaitu: 1). Organisasi seantiasa memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada didaamnya untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuannya dan 2. Organisasi tersebut harus siap menghadapi segala bentuk perubahan dengan mengelola perubahanitu sendiri.<sup>76</sup>

### **3. Komponen *Learning Organization***

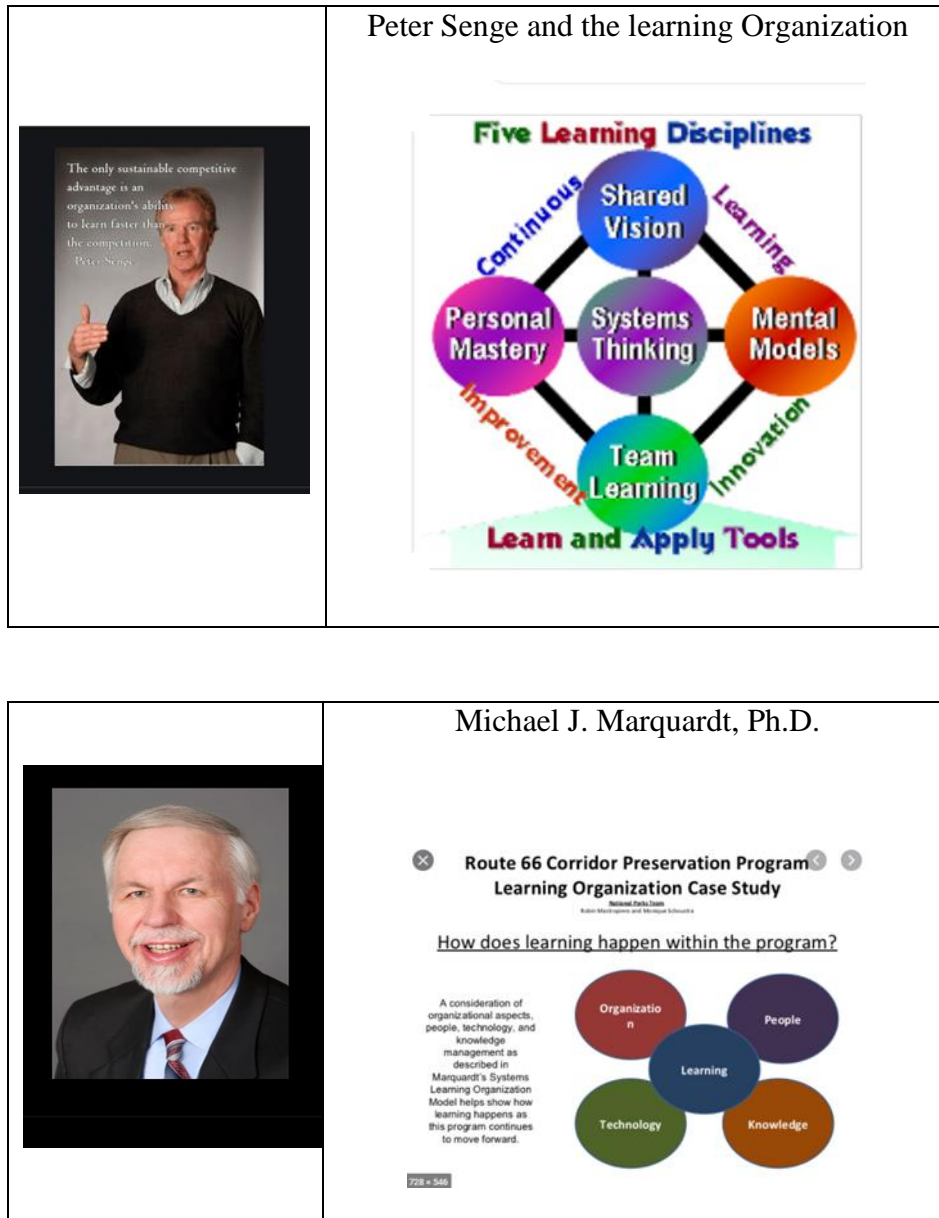
Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kelima komponen LO teori Peter Senge dalam kerangka

---

<sup>75</sup> M A Muhaimin, *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*, (Jakarta: Prenada Media, 2015). h. 89

<sup>76</sup> *Ibid.*

pendekatan dan skema penelitian seperti dalam peta konsep yang digambarkan sebagai berikut ini.



Gambar 2.1. Teori yang digunakan dalam menjelaskan proses implementasi LO pada MA berbasis Pondok Pesantren

Menurut Senge terdapat lima komponen yang berkaitan dengan LO. Komponen tersebut yaitu *personal mastery*, *system thinking*, *mental models*, *shared vision* dan *team learning*. Sedangkan menurut Marquardt dalam



Maguni, “menjelaskan komponen LO dalam sistem dan subsistem. Sistem belajar yang dimaksud terdiri atas belajar itu sendiri, organisasi, orang, pengetahuan, teknologi dan dialog”<sup>77</sup>. Berdasarkan pendapat kedua para ahli di atas, peneliti menggunakan komponen LO yang dikemukakan oleh Peter Senge (1990) sebagai pedoman penelitian, karena komponen tersebut telah mencakup semua subsistem seperti yang dinyatakan oleh Marquardt. Adapun komponen-komponen dijelaskan sebagaimana berikut:

a. *Personal Mastery* (Penguasaan pribadi)

Menurut Peter Senge adalah *Personal mastery is the discipline of continually clarifying and deepening our personal vision, of focusing our energies, of developing patience and of seeing reality objectively*<sup>78</sup>. Penguasaan pribadi adalah disiplin terus-menerus mengklarifikasi dan memperdalam visi pribadi dan memfokuskan energi seseorang, untuk mengembangkan kesabaran dan melihat kenyataan secara objektif.

Menurut Marquardt dalam Saadat mengemukakan, “*organizational learning explains the development capability of thought and productivity, through commitment to which for continuous improvement in the organization, is obtained*”<sup>79</sup>. Pendapat tersebut maksudnya pembelajaran organisasi menjelaskan kapabilitas pengembangan pemikiran dan

---

<sup>77</sup> Wahyudin Maguni, “Manajemen Organisasi Pembelajaran dan Kepemimpinan”, *Al-Ta'dib*, Vol. 7 No. 1 (2014). h. 131–48

<sup>78</sup> Peter Senge, “The Fifth Discipline The Art Practice of The Learning Organization”, [Online] available at [www.4grantwriters.com](http://www.4grantwriters.com), n.d. di akses 27 Oktober 2020

<sup>79</sup> Vajiheh Saadat dan Zeynab Saadat, “Organizational learning as a key role of organizational success”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230 (2016). h. 219–25

produktivitas, melalui komitmen untuk perbaikan berkelanjutan dalam organisasi. Individu yang belajar sangat diperlukan oleh organisasi pembelajaran. Hal ini dipertegas oleh Fran Sayers menyatakan bahwa penguasaan diri adalah pengembangan diri seseorang yang prosesnya terus berkesinambungan, selalu mencari jalan untuk terus berkembang, hal baru untuk dipelajari, bertemu dengan orang baru, merupakan suatu jalan kehidupan yang menekankan pada perkembangan dan kepuasan dalam kehidupan personal dan professional.<sup>80</sup>

Adapun menurut Dawood *Personal mastery* adalah komitmen diri untuk pembelajaran seumur hidup dan kehidupan membentuk bagian dari organisasi pembelajaran. Setiap anggota berusaha menjadi orang yang paling baik dan berjuang untuk jaminan dan kegembiraan serta harus lebih realistis dalam menghadapi masa depan. Sedangkan menurut Wiyono menyatakan:

*Personal mastery* merupakan ketrampilan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi warga sekolah dalam menciptakan hasil yang palng diinginkan dan suatu lingkungan sekolah yang mendorong semua warga sekolah untuk mengembangkan diri ke arah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang dipilih.<sup>81</sup>

Berdasarkan beberapa pemikiran di atas, bahwa penguasaan diri adalah sebuah proses pembelajaran kehidupan seseorang, bukan sesuatu yang

---

<sup>80</sup> Fran Sayers, "Personal Mastery. [Online] availablet at [www.4grantwriters.com](http://www.4grantwriters.com)," [Online] availablet at [www.4grantwriters.com](http://www.4grantwriters.com), di akses 27 Oktober 2020. Karen Childress mendefinisikan Personal Mastery is, Wells, personal. What you choose to do, The agreements you kap with yourself, How you go about maintaining self-confiden and self-esteem are Hing Thar you decide for yourself. Karen Childress, "Reaping The Reward of Personal Mastery", <http://www.karen>, di akses 27 Otober 2020.

<sup>81</sup> Giri Wiyono, "Strategi Penerapan Organizational Learning untuk Membentuk Guru Pembelajar di Sekolah", *Jurnal Edukasi Elektro*, Vol. 1 No. 1 (2017). 74

sudah dimiliki. Penguasaan diri itu tentang mencintai diri sendiri dan mengembangkan bakat yang dimiliki semaksimal mungkin. Beberapa orang berpikir bahwa penguasaan diri itu membatasi dan mengontrol diri sendiri, tetapi sesungguhnya hal ini mengenai pemahaman akan diri sendiri. Seseorang harus mengidentifikasi tentang bagaimana suatu kebiasaan muncul untuk mengontrol suatu kebiasaan tersebut. Dengan demikian komponen *Personal mastery* dalam LO merupakan komitmen dari setiap individu untuk belajar terus menerus dalam meningkatkan kapasitas dirinya dalam menciptakan hasil yang diinginkan dan terus mengembangkan dirinya demi tujuan/sasaran di masa depan.

b. *System thinking* (berpikir sistem)

Sistem adalah kumpulan dari beberapa komponen yang saling bekerja sama dengan menjalankan fungsinya masing-masing untuk mencapai suatu tujuan. Sehingga bila salah satu komponen tersebut tidak berfungsi, maka tatanan tersebut akan tidak berfungsi dan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan cara berpikir sistem adalah salah satu pendekatan yang diperlukan agar manusia dapat memandang persoalan-persoalan dunia ini dengan lebih menyeluruh dan dengan demikian pengambilan keputusan dan pilihan aksi dapat dibuat lebih terarah kepada sumber-sumber persoalan yang akan mengubah sistem secara efektif. Senge mendefinisikan *System thinking* (berpikir sistem) adalah keterampilan untuk memahami struktur hubungan antarberbagai aktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi

organisasi berpikir integratif dan tuntas berpikir komprehensi membangun organisasi yang adaptif merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun belajar sistematis.<sup>82</sup>

Komponen ini merupakan dasar dari suatu pola pikir yang mengarahkan seseorang untuk berpikir secara *holistic* dengan mengkaitkan bagian yang satu dengan bagian yang lainnya. Budihardjo menyatakan *system thinking* merupakan suatu kerangka berfikir yang membantu kita memahami pola pada bagian-bagian kecil dan memilah-milah bagian-bagian tersebut secara efektif<sup>83</sup>. Berbeda dengan pendapat Komariah & Triatna yaitu: *System thinking* kemampuan berpikir secara sistematis mencakup makna kemampuan untuk selalu berpikir dan bertindak dengan pendekatan yang menyeluruh (komprehensif) serta mampu menimbang segala unsur yang saling berkaitan.<sup>84</sup>

Sedangkan menurut Waluyo menyatakan bahwa:

Berfikir sistemis merupakan berpikir secara menyeluruh terhadap semua komponen sekolah sebagai suatu kesatuan yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Sekolah merupakan suatuisistem yang terdiri dari berbagai komponen, antara lain: kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan, humas, perpustakaan, laboratorium dan sebagainya. Masing-masing komponen itu saling berkaitan sehingga sekolah perlu mengembangkan komponen-komponen itu secara bersama-sama.<sup>85</sup>

Menurut Rita Marlina berpikir sistem adalah seperangkat komponen yang saling berhubungan bekerja secara bersama-sama menuju tujuan umum.

---

<sup>82</sup> Michael Goodman, "System Thingking: What, Why, When, Where, and How?", (<http://thesystemsthinker.com>). di akses 28 Oktober 2020

<sup>83</sup> Budiharjo Andreas, *Knowledge Management Efektif Berinovasi Meraih Sukses*, (Jakarta: Prasetya Mulya Publihing, 2017). h. 103

<sup>84</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary leadership menuju sekolah efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010). h. 62

<sup>85</sup> Giri Wiyono, *Op.Cit.* h. 74

Perangkat komponen mengikuti sifat-sifat sebagai berikut: 1). Sifat-sifat dan perilaku setiap komponen dari suatu perangkat mempunyai suatu pengaruh terhadap sifat-sifat dan perilaku perangkat secara keseluruhan. 2). Sifat-sifat dan perilaku setiap komponen pada suatu perangkat bergantung pada sifat-sifat dan perilaku sekurang-kurangnya satu komponen lainnya dalam perangkat tersebut, dan 3). Setiap bagian komponen mempunyai dua sifat-sifat tersebut ditulis diatas, komponen tidak dapat dipisahkan menjadi bagian perangkat yang bebas dari pengaruh bagian perangkat lainnya.<sup>86</sup>

Lebih lanjut Marlina<sup>87</sup> menjelaskan berpikir sistem (*system thinking*) tentunya memiliki ciri atau persyaratan tertentu. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam berpikir sistem diantaranya adalah: 1). Holistik-System thinkers harus berpikir holistik tidak reduksionis dalam segala situasi. Yang dimaksud holistik di sini adalah tidak mereduksi permasalahan kepada bagian yang lebih kecil (segmentasi) atau tidak hanya berpikir secara parsial. 2). Sibernetik dan Goal Oriented, kata sibernetik pertama kali dipergunakan pada tahun 1947 oleh Norbert Wiener. Sibernetik dihasilkan dari kata Yunani yang berarti "pemerintah". Dalam pandangan yang lebih luas sibernetik banyak mencakup tentang ilmu pengetahuan alam. Sibernetik harus melakukan aturannya sendiri, seperti dalam mekanik, elektromekanik, kelistrikan, atau biologi. Konsep umpan balik adalah menjadi pusat teori sibernetik. Semua perilaku dalam mencari tujuan dikendalikan oleh umpan balik informasi korektif yang berkenaan dengan

---

<sup>86</sup> Rita Marlina, *Berpikir Sistem (System Thinking) dalam pendekatan sistem (System Approach)*, (Jakarta: Raffi Offset, 2017). h. 16

<sup>87</sup> *Ibid.* h. 18

pernyataan yang diinginkan. Ilmu pengetahuan siberetik memberikan tiga sumbangan penting terhadap regulasi dan pengendalian. *Pertama*, siberetik menekankan pada konsep aliran informasi sebagai komponen sistem yang jelas dan mengklarifikasi kejelasan di antara power dan signal informasi. *Kedua*, siberetik memperkenalkan keserupaan dalam aksi mekanisme pengendalian yang meliputi prinsip-prinsip yang secara mendasar identik. *Ketiga*, prinsip dasar pengendalian umpan balik adalah diberikan perlakuan-perlakuan matematik. Selain hal yang di atas perlu diperhatikan bahwa *System thinkers* harus mulai dengan berorientasi tujuan (*goal oriented*) tidak hanya mulai dengan orientasi masalah (*problem oriented*). Jadi mulai dengan tujuannya apa, kemudian identifikasi masalah yaitu gap antara tujuan (kondisi informative) dengan keadaan aktual baru *problem solving*.

Dan 3). Efektif, dalam ilmu sistem erat kaitannya dengan prinsip dasar manajemen di mana suatu aktivitas yang mentransformasikan input menjadi output yang dikehendaki secara sistematis dan terorganisasi guna mencapai tingkat efektifitas dan efisiensi. Jadi dalam ilmu sistem, hasil harus efektif dibanding efisien. Jadi ukurannya adalah cost efektif bukan cost efisien. Akan lebih baik lagi bila hasilnya efektif dan sekaligus juga efisien. Dengan demikian untuk berpikir sistem syaratnya adalah adanya kesadaran untuk mengapresiasi dan memikirkan suatu kejadian sebagai sebuah sistem (*systemic approach*). Kejadian apapun baik fisik maupun non fisik, dilihat secara keseluruhan sebagai interaksi antar unsur sistem.

Berdasarkan pendapat tersebut, berpikir sistematis membantu individu untuk melakukan analisis dan menyusun kerangka konseptual kerja secara lengkap. Melalui berpikir sistematis seseorang memiliki pola pikir secara keseluruhan dari prinsip-prinsip organisasi pembelajaran. Dengan kata lain untuk berpikir sistematis syaratnya adalah adanya kesadaran untuk mengapresiasi dan memikirkan suatu kejadian sebagai sebuah sistem. Kejadian apapun baik fisik maupun non fisik, dilihat secara keseluruhan sebagai interaksi antar unsur sistem.

c. *Mental models* (model mental)

Menurut Kaswan, model mental adalah suatu Citra, dan gambaran yang tertanam sangat kuat dalam pikiran yang dilatarbelakangi oleh pengalaman yang mempengaruhi cara pandang atau persepsi kita terhadap segala aspek kehidupan ini. Citra, image, dan gambaran tadi sifatnya pribadi (tacit) dan di bawah sadar dan tidak kelilihatan (*Invisibele*).<sup>88</sup>

*Mental models* menjadi suatu prinsip dasar dari konsep LO. Senge dalam Budihardjo, menyatakan bahwa:

*Mental models* adalah suatu pola berpikir yang tercermin dalam sikap, perilaku dan tindakan yang didasarkan pada asumsi atau pengalaman-pengalaman. Pola berpikir tersebut sangat mempengaruhi perilaku seseorang sebab tidak jarang *mental models* menghambat seseorang keluar dari pola-pola yang ada.<sup>89</sup>

Menurut Wiyono *mental models* yaitu: Keterampilan belajar yang terus menerus dilakukan melalui perenungan, klarifikasi, dan perbaikan

---

<sup>88</sup> Kaswan, *Organisasi Pembelajaran: untuk meraih keunggulan bersaing*, (Bandung: Yama Widya, 2019). h. 373-374

<sup>89</sup> Budiharjo Andreas, *Op.Cit.* h. 105

gambaran-gambaran internal tentang sekolah dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan warga sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah<sup>90</sup>. Sedangkan Menurut Tarigan Mental model adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajar, karena dengannya organisasi dan individu yang ada di dalamnya diperkenankan untuk berpikir dan merefleksikan struktur dan arahan (perintah) dalam organisasi dan juga dari dunia luar selain organisasinya<sup>91</sup>. Pendapat ini sama dengan yang dikemukakan Yusuf, yaitu: kendala Setiap orang mempunyai pola mental tentang bagaimana ia memandang dunia di sekitarnya dan bertindak. Atas dasar asumsi atau generalisasi dari apa yang dilihatnya itu. Seringkali seseorang tidak menyadari pola mental yang mempengaruhi pikiran dan tindakannya tersebut. Oleh karenanya setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai.<sup>92</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, komponen *mental models* dalam LO merupakan suatu prinsip mendasar untuk dapat berfikir secara terus menerus yang mempengaruhi perilaku dan tindakan untuk mencapai visi misi yang ada. Mental model merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan

---

<sup>90</sup> Giri Wiyono, *Op.Cit.* h. 74

<sup>91</sup> Budi Akhmad Tarigan, "Learning Organization: Konsep dan Penerapan di Universitas Universitas Tama Jagakarsa", *Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen*, Vol. 11 No. 1 (2016). h. 13–28.

<sup>92</sup> Yusuf Wibisono, *Membedah konsep & aplikasi CSR: corporate social responsibility*, (Gersik: Fascho Pub., 2007). h. 34



terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang, yang dengan konsep diri tersebut seseorang mengambil keputusan terbaiknya, kemudian menghasilkan cara berfikir atau mindset.

d. *Shared vision* (Visi Bersama)

Visi bersama mengacu pada gambaran yang jelas dan umum tentang keadaan masa depan yang diinginkan yang oleh anggota organisasi dengan mengidentifikasi diri mereka sendiri, pada dasarnya merupakan visi yang telah diinternalisasi oleh anggota organisasi. Hal ini juga merupakan posisi yang disetujui secara universal dan diharapkan bahwa organisasi mempertimbangkannya. Visi bersama berkaitan erat dengan pembelajaran organisasi yang telah sering diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kegiatan penyuluhan pengetahuan dan penyebaran pengetahuan.

Menurut Tarigan visi bersama (*shared vision*) adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju<sup>93</sup>. Sedangkan menurut Senge dalam Budihardjo *shared vision* merupakan komponen yang penting bagi organisasi. Mengarahkan cara berpikir dan bertindak yang khas. Selain itu, visi

---

<sup>93</sup> Budi Akhmad Tarigan, *Op.Cit.* h. 19

mendorong komitmen jangka panjang serta eksperimen-eksperimen dalam organisasi<sup>94</sup>. Pendapat lain datang dari Wiyono yang menyatakan:

Visi bersama dilakukan dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan sekolah yang kita ciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktek-praktek kegiatan sekolah yang dilakukan. Kondisi ini diharapkan dapat berfungsi sebagai pemandu dalam mencapai masa depan sekolah itu.<sup>95</sup>

Kawan mendefinisikan *Share Vision* (Visi Bersama) adalah jawaban terhadap pertanyaan, “Apa yang ingin kita ciptakan?”. Visi bersama merupakan gambaran yang dibawa oleh seluruh orang dalam organisasi. Mereka menciptakan suatu perasaan kebersamaan yang menembus organisasi dan memberikan koherensi kepada aktivitas yang berbeda.<sup>96</sup>

Merujuk pada pendapat di atas, komponen *shared vision* dalam LO merupakan komponen yang berkaitan dengan sebuah visi organisasi. Suatu visi akan mengikat individu di dalam organisasi untuk memiliki tujuan yang sama dan dapat dipahami oleh semua anggota serta dijadikan sebagai pedoman dalam menjalankan pekerjaan dalam suatu organisasi. Dalam konteks ini Senge<sup>97</sup> menjelaskan bahwa visi bersama vital bagi organisasi pembelajaran karena sifatnya yang memberikan fokus dan energi untuk belajar. Sementara belajar adaptif adalah dimungkinkan tanpa visi, belajar generatif hanya terjadi bila orang berusaha untuk mencapai sesuatu yang memiliki makna mendalam bagi mereka. Bahkan seluruh ide mengenai belajar

---

<sup>94</sup> Budiharjo Andreas, *Op.Cit.* h. 105

<sup>95</sup> Giri Wiyono, *Op.Cit.* h. 75

<sup>96</sup> Kaswan, *Op.Cit.* h. 374

<sup>97</sup> Peter senge alih bahasa Nunuk Adrian, *Disiplin Kelima: Seni & Praktek dari Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996). h. 205

generatif memperluas kemampuan seorang untuk berkarya. Akan tampak abstrak dan tidak berarti sampai dengan orang menjadi bersemangat mengenai suatu visi yang mereka benar-benar ingin di capai.

e. *Team learning* (belajar tim)

Konsep *team learning* ini juga merupakan salah satu persyaratan dari lima disiplin dalam membangun LO, yang oleh Senge (1990) *team learning* merujuk pada belajar dalam tim yang terfokus pada kemampuan belajar dalam kelompok. Sesama anggota tim sebagai orang dewasa saling belajar dengan mengungkapkan suatu masalah, membuat asumsi-asumsi, dan memperoleh umpan balik dari timnya dan hasil dari diskusi tersebut.

Belajar secara tim merupakan suatu hal penting yang dilakukan pada organisasi pembelajaran. Menurut Husnaeni dalam Muslim, menyatakan “organisasi pembelajar memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga dengan tim pembelajaran terjadi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas produksi sehingga visi organisasi tercapai”<sup>98</sup>. Berbeda dengan pendapat Senge dalam Komariah & Triatna menjelaskan bahwa:

*Team learning* adalah kemampuan dan kemauan untuk belajar dan bekerja dalam satu tim, mencakup makna derajat semangat seluruh anggota tim untuk saling berbagi pengetahuan dan saling mengajarkan berbagai cara serta derajat kemampuan seluruh anggota tim untuk belajar dan bekerja sama sebagai satu kesatuan. Belajar disini dilihat sebagai suatu proses pencerahan dan pembangunan kapasitas tim untuk menciptakan tim yang benar-benar mereka dambakan.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> M. Muslim, dkk, “Implentasi Organisasi Pembelajaran bagi Kelanjutan UKM Klaster Kerajinan Batik di Cerbon”, *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 16:3 (2017). h. 294

<sup>99</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.* h. 62

Belajar tim adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia secara dapat diandalkan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat para anggotanya<sup>100</sup>. Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah penampilan perorangan masing-masing anggotanya. Belajar beregu diawali dengan dialog yang memungkinkan regu itu menemukan jati dirinya. Dengan dialog ini berlangsung kegiatan belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota dalam regu.

Menurut Edy Surya, ada beberapa tahap dalam pembentukan *Team Learning*, yaitu: pertama-*orientation*; tahap yang dilandasi oleh semangat menggebu dengan terkadang memiliki harapan yang kurang realistis dan kurangnya kejelasan bagi anggota terhadap tujuan norma ataupun visinya. Kedua-*Dissatisfaction*; adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan, semangat jadi menurun dan cenderung frustrasi akan peran dan tujuan. Adanya kepercayaan yang rendah dan merasa tidak mampu. Ketiga-*Integration*; mulai ada kejelasan dan komitmen terhadap peran, tugas dan visi. Timbul kepercayaan dan saling menghormati serta cenderung menghargai perbedaan untuk menghindari konflik. Dan Ketiga-*Production*; fase dimana sudah ada kejelasan peran, nilai dan tujuan. Sekalipun sudah produktif untuk menghasilkan suatu

---

<sup>100</sup> Suprayogi, “*Statistika Deskriptif*”, (Bandung: Kepustakaan Populer Gramedia, 2008). h.

karya, pembelajaran dan pemberdayaan tim tetap secara terus menerus ditingkatkan.<sup>101</sup>

Untuk kejelasan dan kepastian arah tujuan tim, visi yang dibangun harus menjadi kesepakatan dan dipahami bersama. Peran anggota yang berbeda dapat dilaksanakan namun tetap berada dalam satu koridor tujuan yang sama. Kombinasi dan kolaborasi yang juga dibangun melalui dialog dan diskusi baik pada fase *dissatisfaction* hingga ke *production* menghasilkan sesuatu yang luar biasa.

Proses belajar dalam satu tim akan menjadi efektif jika didasari oleh keterbukaan terhadap perubahan yang sedang berkembang, up to date dan aplikatif. Hal ini bisa diterapkan dalam kehidupan berorganisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang diinginkan bersama tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas, yang dimaksud komponen *team learning* dalam LO adalah merupakan komponen yang menekankan kepada semua anggota untuk memiliki kemampuan dan kemauan untuk belajar, berbagi pengetahuan untuk mencapai sasaran yang dituju dan menciptakan kapasitas tim sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu, *team learning* akan sering memunculkan ide-ide baru dari individu dalam rangka pemecahan masalah melalui diskusi secara bersama-sama.

Untuk meimplentasikan teori Senge dalam organisasi pembelajaranan dari lima komponen yaitu, *personal mastery*, *system*

---

<sup>101</sup> Surya Edy, “Membentuk Learning Organization dari Team Learning”, di akses 28 Oktober 2020)

*thinking, mental models, shared vision* dan *team learning* yang telah peneliti jelaskan di atas, untuk memudahkan dalam memahaminya di buat dalam operasionalisasi konsep sebagai acuan dalam penerapan LO madrasah berbasis pesantren di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam bentuk konsep operasionalisasi sebagaimana pada tabel berikut ini.

Tabel. 2. 1

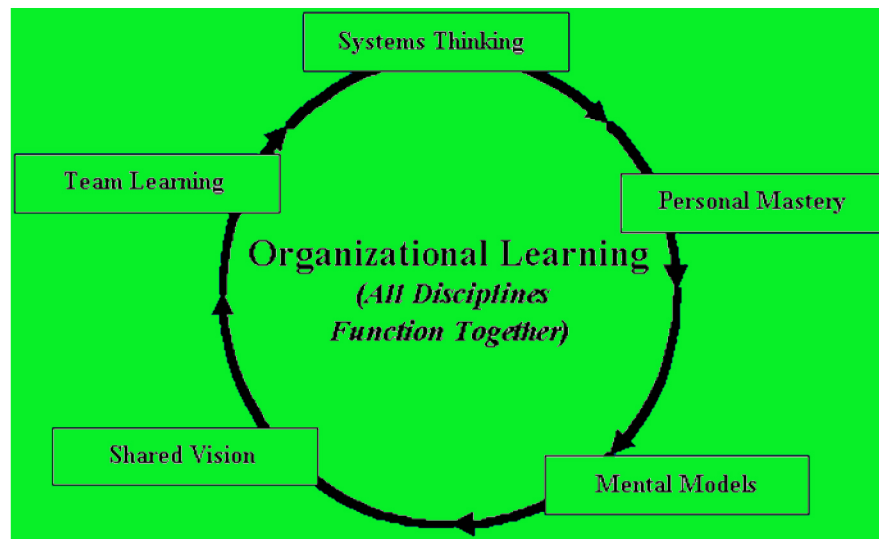
## Operasionalisasi Konsep

| No | Variabel | Komponen                    | Instrumen  |
|----|----------|-----------------------------|--|
| 1. | LO       | <i>Personal<br/>Mastery</i> | a). Menghasilkan hasil kerja yang berharga bagi organisasi<br>b). Berusaha mencari solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan<br>c). Menyadari bahwa tindakan yang dilakukan berdampak terhadap keadaan sekitar<br>d). Mampu mengerjakan segala tugas yang diberikan<br>e). Mampu mencapai target kerja                           |
| 2. |          | <i>System<br/>Thinking</i>  | a).Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lain<br>b).Menggunakan reaksi orang lain untuk memperbaiki tindakan sendiri<br>c).Berkoordinasi dalam menjalankan operasionalisasi kerja<br>d). Satu unit kerja tidak dapat berhasil tanpa dukungan unit kerja lain<br>e). Mempengaruhi penyebab timbulnya masalah pekerjaan |

|    |  |                      |   |
|----|--|----------------------|---|
| 3. |  | <i>Mental Models</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Kebebasan dalam menjalankan pekerjaan</li> <li>b). Ketersediaan untuk berbagi dan menerima pengalaman serta informasi</li> <li>c). Selalu menghargai pendapat orang lain ketika sedang mengembangkan ide atau gagasan</li> <li>d). Bersedia menerima kritik dan saran</li> </ul>   |
| 4. |  | <i>Shared Vision</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Mendiskusikan dan menyebarkan visi dan organisasi perusahaan</li> <li>b). Keterbukaan dan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru</li> <li>c). Menyadari visi organisasi merupakan rumusan yang harus dipahami</li> <li>d). Visi organisasi mudah dimengerti dan dipahami</li> <li>d). Visi organisasi merupakan pedoman</li> </ul> |
| 5. |  | <i>Team Learning</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Keinginan untuk mengembangkan gagasan atau ide secara bersama</li> <li>b). Adanya kesetaraan dalam penyebaran Informasi</li> <li>c). Ada cara pandang baru terhadap pemecahan masalah dalam dialog kelompok</li> <li>c). Sering muncul gagasan atau ide dalam kelompok</li> <li>d). Diberikan kesempatan oleh pemimpin</li> </ul>    |

Sumber : Senge, Peter. M. 1990 *The Fifth Discipline: The Art and Organization*. New York: Double D.

Lebih lanjut Senge, menjelaskan sistem kerja komponen LO, saling mempengaruhi antara satu komponen dengan komponen yang lain. Prosesnya kerja seperti digambarkan pada gambar pada halaman berikut ini.

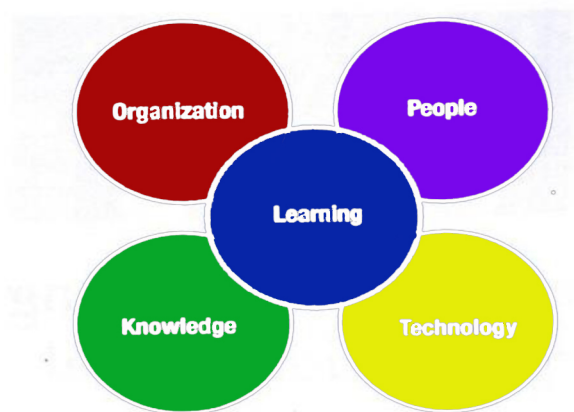


Gambar. 2.2. *Fifth Discipline dalam Organizational Learning*  
Sumber: Senge, 1990

Menurut Marquardt untuk membangun *learning organization* tidak mungkin dapat dilakukan tanpa memahami dan mengembangkan lima bagian dari model sistem *learning organization* yang saling berhubungan<sup>102</sup>. Kelima bagian dari sistem LO itu perlu menopang secara aktif, sehingga mengembangkan terus pembelajaran organisasional dan mencapai keberhasilan organisasi selanjutnya. Adapun model sistem *learning organization* dapat ditunjukkan pada Gambar di halaman berikut ini.

<sup>102</sup> Michael J Marquardt, *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*, (New York: McGraw-Hill, 2002). h. 24





Gambar. 2.3  
Model Sistem Learning Organization  
(Marquardt, 1996).

Gambar tersebut menunjukkan bahwa empat bagian dari model sistem learning organization yaitu: organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*) diperlukan untuk meningkatkan dan memperluas bidang pembelajaran (*learning*), sehingga dapat menyerap empat bagian tersebut. Semua bagian dari model sistem learning organization itu merupakan aspek-aspek yang sangat diperlukan dalam membangun dan memelihara LO.

#### 4. Urgensi *Learning Organization*

LO memberdayakan orang-orangnya untuk mencapai visi bersama dalam pengelolaan sebuah organisasi. Pemberdayaan berarti memberikan kesempatan kepada akalinya ketika berkerja dan menggunakan pengetahuan, pengalaman, dan motivasi mengahasil pekerjaan yang baik dan pengelolaan pembelajaran yang baik di lembaga pendidikan. Menurut Kaswan mengapa

LO menjadi populer atau penting dalam organisasi pembelajaran di karena tiga hal, yaitu<sup>103</sup>:

- a. Perubahan yang pesat, lingkungan yang dihadapi organisasi selalu berubah, maka organisasi harus beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah pesat. Perubahan internet yang fantastis pada tahun-tahun terakhir ini menggambarkan satu-satunya tren lingkungan terpenting yang mempengaruhi lingkungan dan praktisi SDM-nya.
- b. Ekonomi berbasis pengetahuan. Saat ini ekonomi telah bergeser pada sistem ekonomi berbasis pengetahuan sejak tahun 1990-an. Pada era ekonomi berbasis pengetahuan, basis ekonomi kekayaan berubah secara pesat. Jika sebelumnya kekuatan ekonomi ditentukan oleh akses sumber daya fisik seperti bahan bakar, logam, atau manufaktur, saat ini ditentukan oleh sumber daya pengetahuan.
- c. Perspektif organisasi sebagai sistem. Sebelumnya orang memandang organisasi melalui lensa perspektif struktural, yang memiliki pandangan mekanistik terhadap organisasi, berfokus pada produksi, struktur, pembagian kerja, dan proses pengambilan keputusan secara rasional. Pada saat ini, pandangan tersebut berubah memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang adaptif.
- d. Pembelajaran organisasi. Alasan ini karena LO adalah konsep pembelajaran organisasi. Dalam organisasi, pegawai didorong terus untuk

---

<sup>103</sup> Kaswan, *Op.Cit.* h. 14-19

melakukan pembelajaran. Mengapa? Karena melalui pembelajaran, pegawai memperoleh kompetensi diri.

Ada pun pendapat lain Maryani, menjelaskan mengapa organisasi pembelajaran dibutuhkan karena:<sup>104</sup>

- a. Persaingan usaha yang ketat. Pada era globalisasi saat ini, persaingan dalam bidang industri sedang mengalami persaingan usaha yang ketat. Maka dari itu setiap organisasi diwajibkan untuk terus melakukan pembelajaran agar tetap *survive* dari persaingan.
- b. Sinergi di antara anggota. Organisasi pembelajaran membantu para karyawan di dalam suatu organisasi bersinergi dalam melakukan pembelajaran.
- c. Perubahan yang cepat. Organisasi pembelajaran tidak hanya melakukan pembelajaran terus menerus tetapi dapat menciptakan pengetahuan baru untuk memenuhi tuntutan perubahan yang cepat dalam dunia industri.
- d. Mengantisipasi masa depan dan tidak kepastian. Organisasi pembelajaran dan perubahan untuk mengantisipasi masa depan dan menyesuaikan ketidak pastian yang datang dalam lingkungan bisnis.

Pernyataan kedua pendapat tersebut menunjukkan pentingnya LO bagi organisasi diwajibkan untuk belajar secara terus menerus untuk dapat menciptakan sesuatu hal yang baru dengan adanya kerjasama antar setiap individu di dalam organisasi untuk menghadapi segala kemungkinan yang ada di masa depan.

## 5. Hambatan *Learning Organization*

Satu hal yang perlu digarisbawahi dalam kehidupan organisasi dan manajemen dewasa ini adalah adanya trend yang mengarah pada perubahan.

Perubahan lingkungan begitu cepat menuntut sebuah LO berpikir kepada

---

<sup>104</sup> Maryani et al., "Building Learning Culture Towards A Learning Organization to Empower Employee's Knowledge", *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, Vol. 1 No. 2 (2010). h. 1196–1209.

paradigma baru yang responsif terhadap lingkungan. Menurut Senge dalam Budiharjo mengemukakan ada hambatan- hambatan dalam pelaksanaan LO sebagai berikut:<sup>105</sup>

- a. *I am my position.* Hambatan ini terjadi apabila karyawan tidak bertanggungjawab terhadap suatu persoalan yang terjadi karena peran dan tugas mereka tidak berkaitan langsung dengan terjadinya persoalan tersebut.
- a. *The enemy is out there.* Hambatan ini tercermin dari sikap santai karyawan, mereka tidak bermotivasi melakukan pemecahan suatu persoalan karena mereka merasa bahwa suatu persoalan tersebut tidak mendesak sehingga tidak perlu diantisipasi segera.
- b. *The illusion of taking charge.* Hambatan ini tercermin dari sikap ketidakpedulian karyawan terhadap sesuatu persoalan yang ada karena mereka merasa bahwa orang lain yang seharusnya bertanggung jawab untuk mengatasinya.
- c. *The fixation of events.* Hambatan ini tercermin dari kecenderungan seseorang karyawan memandang suatu persoalan dalam jangka pendek.
- d. *The parable of the boiled frog* (parabel katak di dalam panci yang dipanaskan perlahan). Hambatan ini berupa keenderungan seorang karyawan dalam menikmati suatu kondisi yang nyaman tanpa mau menyadari bahwa dalam kenikmatan tersebut mengandung resiko yang berbahaya.
- e. *The delusion of learning from experience.* Hambatan ini merupakan kecenderungan karyawan yang belajar dari pengalaman secara “harfiah” dan tidak mempelajarinya secara kontekstual. Fakta menunjukkan bahwa fakta tidak selalu merupakan “guru” yang baik jika konteks dan kondisinya sangat berbeda dan tidak relevan.
- f. *The myth of the management team.* Hambatan ini berkaitan dengan pola berpikir yang menganggap bahwa sekelompok orang hebat membentuk tim yang hebat pula. Fakta menunjukkan bahwa sepuluh individu yang bersuara indah belum tentu mampu bernyanyi dalam suatu paduan suara dan memenangkan suatu kompetisi.

---

<sup>105</sup> Budiharjo Andreas, *Op.Cit.* h. 128

Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Maryani, hambatan bisa terjadi pada dua sisi yaitu hambatan pada individu dan hambatan pada organisasi itu sendiri, yaitu:<sup>106</sup>

a. Hambatan dari individu

1) Pengetahuan memiliki kekuatan

Pengetahuan memiliki kekuatan tersendiri. Dengan memberikan pengetahuan pada orang lain untuk menjadi pembelajaran, terkadang tidak memberikan manfaat, karena merasa terancam apabila orang lain berkompetisi dengan kita.

2) Tidak sesuai

Setiap orang memiliki jalannya dalam pembelajaran. Apabila bukan jalannya untuk melakukan pembelajaran, maka mereka tidak bersedia melakukan pembelajaran.

3) Kurangnya kesadaran di antara individu untuk pentingnya belajar terkadang karyawan tidak menyadari manfaat dari proses pembelajaran, karena mereka berfikir itu tidak memberikan manfaat dan membuang waktu dan energi mereka. Kebanyakan organisasi mungkin tidak merasa perlu untuk memfasilitasi karyawannya untuk belajar, karena itu menyebabkan waktu karyawan berkurang untuk mengerjakan pekerjaan dan mengurangi produktivitas.

b. Hambatan dari organisasi

1) Kurangnya dukungan dari manajemen Proses pembelajaran harus di dukung dari organisasi itu sendiri, khususnya dari level manajemen.

2) Organisasi tidak mendukung proses pembelajaran. Beberapa organisasi terlalu kaku untuk memfasilitasi pembelajar pada karyawannya dan menganggap pembelajaran tidak terlalu penting.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa hambatan dalam LO berasal dari hambatan individu dan hambatan dari organisasi itu sendiri. Hambatan individu diantaranya kurangnya tanggung jawab, bersikap santai terhadap permasalahan, ketidakpedulian dari individu, berfikir pendek terhadap permasalahan, individu terlalu terlena dengan keadaan, individu belajar

---

<sup>106</sup> Maryani et al., *Op.Cit.* h. 243

secara harfiah dan tidak kontekstual, mengandalkan tim, pengetahuan memiliki kekuatan dan tidak sesuai dengan keinginan individu. Sedangkan hambatan organisasi seperti kurangnya dukungan dari manajemen dan organisasi tidak mendukung proses pembelajaran.

### **C. *Learning Organization* (LO) dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam**

LO pada dasarnya merupakan tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terkendali, dengan memanfaatkan sumber daya (dana, material, lingkungan, metode, sarana, prasarana, data) dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Senge, bahwa komponen LO dalam pengembangan pendidikan formal terutama di lembaga madrasah, mengacu kepada lima komponen yaitu, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning* dan *system thinking*, kelima komponen mendorong madrasah untuk belajar secara terus menerus dalam pengelolaan sebuah organisasi.

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. *Pertama* organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya: sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri

diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja untuk mencapai tujuan bersama.<sup>107</sup>

Madrasah adalah organisasi sekolah, sebagai organisasi, madrasah harus ada koordinasi yang baik dan tidak boleh terjadi penyalahgunaan wewenang dan kekuasaan. Madrasah sebagai organisasi merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian merupakan salah satu dari fungsi manajemen merupakan tugas dari kepala madrasah sebagai seorang manajer harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Sebenarnya kalau dianalisis lebih mendalam, maka pengorganisasian lebih merupakan implementasi fungsi kepala madrasah sebagai administrator. Organisasi dilihat dari perspektif al-Qur'an, maka dua kata bantu yang dijadikan rujukan untuk mempelajari term organisasi, yaitu:

#### 1. Kata *Shaff*

Kata *shaff* dalam kotak ini mempunyai makna suatu perkumpulan atau *jamaah* yang mempunyai sistem yang teratur dan tertib untuk mencapai tujuan bersama. Dalam al-Qur'an terdapat pada surah al-Shaff ayat 4 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَنِينَ مَرْصُومًا

---

<sup>107</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019). h. 71

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

Maksud dari shaff disitu menurut al-Qurtubi adalah menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan<sup>108</sup>. Sedangkan menurut hadist, yaitu:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يَتَّقَهُ (رواه الطبران)

Artinya: *Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".*<sup>109</sup>

Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan*.

Dari sini dapat dikemukakan bahwa ciri organisasi adalah mempunyai pemimpin dan terjadi *itba'* terhadap kepemimpinan tersebut. Di samping itu, kata *bunyanun marshusun* mengindikasikan bahwa dalam sebuah organisasi hendaknya terdapat pembagian wewenang dan tugas, sebagaimana yang terjadi dalam sebuah bangunan atau rumah, ada yang bertugas menjadi tangga, ada yang bertugas menjadi tiang, serta ada yang bertugas menjadi atap dan sebagainya. Hal ini dijelaskan dalam sebuah hadits berikut ini.

---

<sup>108</sup> Samsyu al-Din Al-Qurtubi, "Jami'al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an, juz 1", in *Mauqi'u al-Tafasir: dalam Software Maktabah Samilah*, (Muaqi'u al-Tafsir: Softwer Maktabah Samilah, 2005). h. 5594

<sup>109</sup> Al-Thabrani, *Mu'Jamal Al-Ausath, Juz 2*, (Mauqi'u Al-Islam: Softwer Maktabah Samilah, 2005). h. 408



إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ...

*Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu....<sup>110</sup>*

Dalam menjalankan amanah di manajemen organisasi, menerima delegasi wewenang dan tanggung jawab hendaknya dilakukan dengan optimal dan sungguh-sungguh. Janganlah anggota suatu organisasi melakukan tugas dan wewenangnya dengan asal-asalan. Jadi dalam sebuah organisasi harus terjadi koordinasi yang baik dan tidak boleh terjadi penyalahgunaan wewenang. Hal ini tegaskan Allah SWT pada surat al-Anfal ayat 46, yaitu:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ، وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ، وَأَصْبِرُوا، إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

*Artinya: Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.*

Ayat tersebut menerangkan bahwa dalam sebuah organisasi tidak boleh terdapat perpecahan yang membawa kepada permusuhan yang pada akhirnya mengakibatkan hancurnya kesatuan. Dengan demikian berorganisasi sangat penting dan merupakan hal yang pokok untuk menjalankan sebuah manajemen.

<sup>110</sup> al-Hajaj Muslim, "Shahih Muslim, juz 10", in *Mauqi'u al-Islam dalam Software Maktabah Syamilah*, (Softwer Maktabah Samilah, 2005). h. 122.

Berpijak dari keterangan dua mufassir di atas, maka dapat ditarik dalam perspektif manajemen pendidikan Islam bahwa organisasi mempunyai anggota yang terdiri dari kumpulan orang-orang, berada dalam suatu wadah, terdapat keteraturan, mempunyai tujuan, juga mempunyai pemimpin, terjadi pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta ada niat melaksanakan tugas dengan ikhlas dan selalu ingin belajar secara terus menerus.

Inklusi adalah organisasi dan pengorganisasian merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Dari sisi wadah, organisasi memayungi manajemen yang berarti organisasi lebih luas daripada manajemen, tetapi dari sisi fungsi, organisasi (*organizing*) sebagai bagian dari fungsi manajemen, yang berarti organisasi lebih sempit daripada manajemen.

## 2. Kata Ummat

Key untuk memahami organisasi berikutnya adalah kata ummat. Ummat diartikan sebagai sekelompok orang yang berada di suatu wilayah tertentu. Dalam term tertentu ummat juga diartikan sebagai golongan atau organisasi. Kata ummat disebut dalam al-Qur'an lebih dari 10 kali. Terdapat beberapa sifat yang melekat dalam kata ummat, antara lain: ummat muqtashidah, ummat qaimah, khaira ummah, ummat wahidah, ummat wasathan, ummat qanitan, ummat muslimah. Pada (Q.S.Ali Imran: 110), Allah SWT menjelaskan, yaitu:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ  
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ  
وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٦﴾

Artinya: kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.

Ayat ini memberikan gambaran manusia adalah umat terbaik yang diciptakan Allah. Khaira ummah di sini merupakan tafsir dari umat Islam akan menjadi umat yang terbaik apabila mengerjakan pilar-pilar agama Islam. Namun apabila ditarik dalam masalah organisasi yaitu mengandung pemahaman organisasi yang bermutu yang melaksanakan pilar-pilar mutu.

Organisasi dinyatakan efektif apabila tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi tercapai sesuai atau di atas target yang telah ditetapkan. Artinya baik pihak pelanggan internal maupun pelanggan eksternal organisasi merasa puas. Maka dari itu, organisasi harus mampu mempertanggungjawabkan apapun yang telah diperbuatnya, walaupun salah satu anggota yang melakukan perbuatan tersebut, sehingga harus ada kesatuan arah dan kesatuan komando juga komitmen dari para anggota. Hal ini dijelaskan dalam al-Qur'aan surat al-Jatsiyah ayat 128, yang berbunyi sebagai berikut:

﴿اللَّهُ الَّذِي سَخَّرَ لَكُمْ الْبَحْرَ لِتَجْرِيَ الْفُلُكُ فِيهِ بِأَمْرِهِ ۗ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ ۗ  
وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿١٢٨﴾﴾

Artinya: Allah-lah yang menundukkan lautan untukmu supaya kapal-kapal dapat berlayar padanya dengan seizin-Nya dan supaya kamu dapat mencari karunia -Nya dan Mudah-mudahan kamu bersyukur.

Ayat tersebut walaupun konteksnya adalah doa yang menunjukkan ketaatan kepada sang khaliq, memberi isyarat bahwa dalam organisasi anggota harus taat kepada pemimpin, dan senantiasa meminta petunjuk kepada pemimpin tentang apa yang akan dilakukannya serta meminta maaf kepada pemimpin apabila ia melakukan kesalahan. pada ayat lain disebutkan bahwa taat kepada pemimpin juga merupakan bagian dari ketaatan kepada Allah. Hal ini termaktub pada (Q.S.al-Baqarah: 213). Ayat tersebut menerangkan bahwa sebuah organisasi hendaknya bersatu dengan menghindari konflik yang menyebabkan perpecahan antara satu dengan yang lain. Maka dari itu, dalam sebuah organisasi hendaknya selalu menjunjung persatuan dan kesatuan organisasi.

Pada sisi lain ayat tersebut juga menerangkan tentang pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi dan juga berorientasi pada penyelesaian masalah. Hendaknya semua perkara yang diselisihkan dalam sebuah organisasi itu diselesaikan dengan dikembalikan kepada metode pengambilan keputusan yang diajarkan oleh Allah, sebagaimana yang terdapat dalam al-Qur'an dan hadits, yaitu metode musyawarah. Jadi musyawarah merupakan cara yang tepat untuk mengatasi konflik yang mampu menyebabkan perpecahan dalam tubuh organisasi, dengan mengambil keputusan yang bijak.

### C. Penelitian yang Relevan

Pada dasar apa yang di kaji secara akademik saat ini kecenderungan sudah banyak dilakukan oleh akademisi atau peneliti sebelum. Atas dasar itu, kajian pustaka perlu didukung dengan adanya penelitian yang relevan. Penelitian yang relevan digunakan sebagai tolak ukur atau acuan dalam penelitian. Ada beberapa penelitian yang relevan sebagai pembanding atau acuan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian B. Mulford dan H. Silins, dengan judul “*Organizational Learning in Schools*”<sup>111</sup>. Penelitian dilaksanakan di Australia dengan kesimpulan sebagaiberikut yaitu: LO perlu mendapat perhatian lebih dekat karena dikatakan bahwa sekolah harus menjadi LO untuk melibatkan staf dan siswa secara penuh serta untuk memenuhi berbagai harapan yang sekarang ada pada mereka. Jenis-jenis hubungan baru berkembang antara siswa, guru, dan petualang di sekolah LO yang berbasis di sekitar seperangkat karakteristik umum yang mencakup lingkungan yang saling percaya dan kolaboratif, misi bersama dan dipantau, inisiatif pendukung, pengambilan risiko, dan pengembangan profesional yang berkelanjutan dan relevan. Karakteristik LO ini telah ditemukan dipentaskan dan dibangun seiring waktu. Misalnya, satu pesan yang muncul adalah bahwa mereka yang ada di sekolah juga harus belajar cara kehilangan waktu untuk mendapatkan waktu. Kesadaran, dan pengembangan keterampilan dalam, kelompok dan proses organisasi adalah

---

<sup>111</sup> B dan H. Silins Mulford, “Organizational Learning in Schools”, *International Encyclopedia of Education (Third Edition) ELSEIVIER*, 2010). h. 143.

langkah pertama. Alih-alih yang lain mencoba memasukkan sesuatu ke dalam budaya sekolah, sekolah, dan terutama kepeimpinannya, pertama-tama harus mencoba membantu budaya itu mengembangkan kesadaran, dan daya tanggap terhadap itu sendiri. Sukses lebih mungkin terjadi ketika orang bertindak daripada selalu bereaksi; diberdayakan; terlibat dalam pengambilan keputusan melalui struktur yang transparan, fasilitatif, dan mendukung; dan dipercaya, dihormati, didorong, dan dihargai.

2. Penelitian Kristina A. Hesbol dengan judul "*Principal Self-Efficacy and Learning Organizations: Influencing School Improvement*"<sup>112</sup> adapun temuan hasil penelitian ini, tampak bahwa sejauh mana kepala sekolah menganggap sekolah mereka sebagai menunjukkan perilaku dan sikap yang konsisten dengan pembelajaran organisasi mempengaruhi cara-cara di mana mereka menilai kemampuan mereka sendiri untuk melakukan. Ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa self-efficacy kepala sekolah kemungkinan lebih tinggi karena mereka melihat lingkungan sekolah sebagai berubah dan dapat beradaptasi, dan bahwa mereka merasa bahwa mereka benar-benar memiliki kontrol atasnya. Temuan ini juga menunjukkan bahwa self-efficacy kepala sekolah yang tinggi dapat dikaitkan dengan iklim sekolah yang kolaboratif dan visi bersama, yang meningkatkan kualitas interaksi di sekolah dan memfasilitasi pertukaran sumber daya, khususnya informasi yang diperlukan dalam organisasi pembelajaran. Jika sekolah memberlakukan perilaku dan

---

<sup>112</sup> Kristina A Hesbol, "Principal Self-Efficacy and Learning Organizations: Influencing School Improvement.", *International Journal of Educational Leadership Preparation*, Vol. 14 No. 1 (2019). h. 33–51.

sikap yang sesuai dalam struktur dan mekanisme yang diperlukan, organisasi sekolah mewujudkan kapasitas untuk belajar lebih baik.

3. Raymond B. Williams, Ken Brien, dan Brunswick, and Janelle LeBlanc, dalam penelitian berjudul: *Transforming Schools Into Learning Organizations: Supports And Barriers To Educational Reform*. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah di sebagian besar sekolah dalam studi ini, guru menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan disposisi yang diperlukan untuk terlibat dalam kepemimpinan bersama dan kolaborasi profesional hadir. Potensi untuk meningkatkan pembelajaran siswa di sekolah-sekolah dalam studi kasus ini jelas dan sangat terkait dengan kepemimpinan bersama dan kolaborasi profesional — dua landasan organisasi pembelajaran. Namun ironisnya, ketika kita mulai menentukan hambatan yang dapat mencegah adopsi pendekatan PLC di sekolah kami tidak pernah bermimpi bahwa upaya kami akan mengidentifikasi begitu banyak jalan untuk mengatasi hambatan ini. Kami memulai penelitian kami dengan premis bahwa tujuan sekolah adalah untuk mempersiapkan siswa untuk masa depan di dunia yang berubah dengan cepat dan semakin kompleks dan saling tergantung. Kami berpendapat itu kami membutuhkan pendekatan organisasi pembelajaran untuk mempersiapkan siswa kami di dunia ini.
4. Budi Akhmad Tarigan dengan judul penelitian: *Learning Organization: Konsep Dan Penerapan Di Universitas Tama Jagakarsa*<sup>113</sup>. Adapun kesimpulan penelitiannya yaitu: *Learning Organization* menjadi kebutuhan

---

<sup>113</sup> Budi Akhmad Tarigan, *Op.Cit*, h. 13–28.

penting untuk mengembangkan dan memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan sekill dalam lembaga penyelenggara pendidikan. Hal tersebut dapat tercapai apabila penyelenggara pendidikan (termasuk perguruan tinggi) konsisten dan disiplin dengan lima prinsip LO yaitu Personal Master, System Thinking, Mental Model, Shared Vision, dan Team Learning.

5. Penelitian Ahmad, penelitian ini dilaksanakan di Tanjung Malim, Perak Malaysia dengan judul “*Education Organization and Organization Commitment in Primary School*”. Hasil dari penelitian ini adalah adanya hubungan yang signifikan antara komitmen yang dimiliki setiap individu dengan *learning organization*. Hal tersebut membuktikan bahwa komitmen dari setiap anggota merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi pembelajaran.
6. Penelitian Widhyanti Rosmaniar<sup>1</sup> & Shahril Charil dengan judul “*Headmaster Instructional Leadership and Organizational Learning on the Quality of Madrasah and the Quality of Graduates the State Madrasah Aliyah at Jakarta Capital Region*”<sup>114</sup>. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah Organisasi Pembelajaran untuk memberikan efek *langsung* pada kualitas sekolah dan kualitas lulusan. Kepemimpinan instruksional kepala sekolah, pembelajaran organisasi, kualitas madrasah dan dan kualitas lulusan memiliki nilai tahapan yang baik, peningkatan kualitas dan kualitas lulusan madrasah

---

<sup>114</sup> Widhyanti Rosmaniar dan Shahril Charil bin Hj Marzuki, “Headmaster Instructional Leadership and Organizational Learning on the Quality of Madrasah and the Quality of Graduates the State Madrasah Aliyah at Jakarta Capital Region.”, *Higher Education Studies*, Vol. 6 No. 1 (2016). h. 159–68.



dilaksanakan dengan peningkatan kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan pembelajaran organisasi di sekolah.

Dari enam hasil penelitian yang dijadikan penelitian yang relevan dalam kajian penelitian ini sudah bareng tentu ada persamaan dan ada perbedaannya dengan fokus kajian Desertasi ini. Persamaan adalah menjadikan LO sebagai pokok kajian utama dalam pelaksanaan penelitian. Dalam pemakna lain, peneliti ingin melihat bagaimana pelaksanaan dan implementasi LO di lembaga formal di negara masing-masing. Sedangkan perbedaannya pada objek penelitian. Penelitian ini melihat pada pendidikan formal dibawah pembinaan Kemenag RI lebih khusus pada madrasah berbasis pondok pesantren di Kepulauan Bangka Belitung.

#### **D. Kerangka Pikir Penelitian**

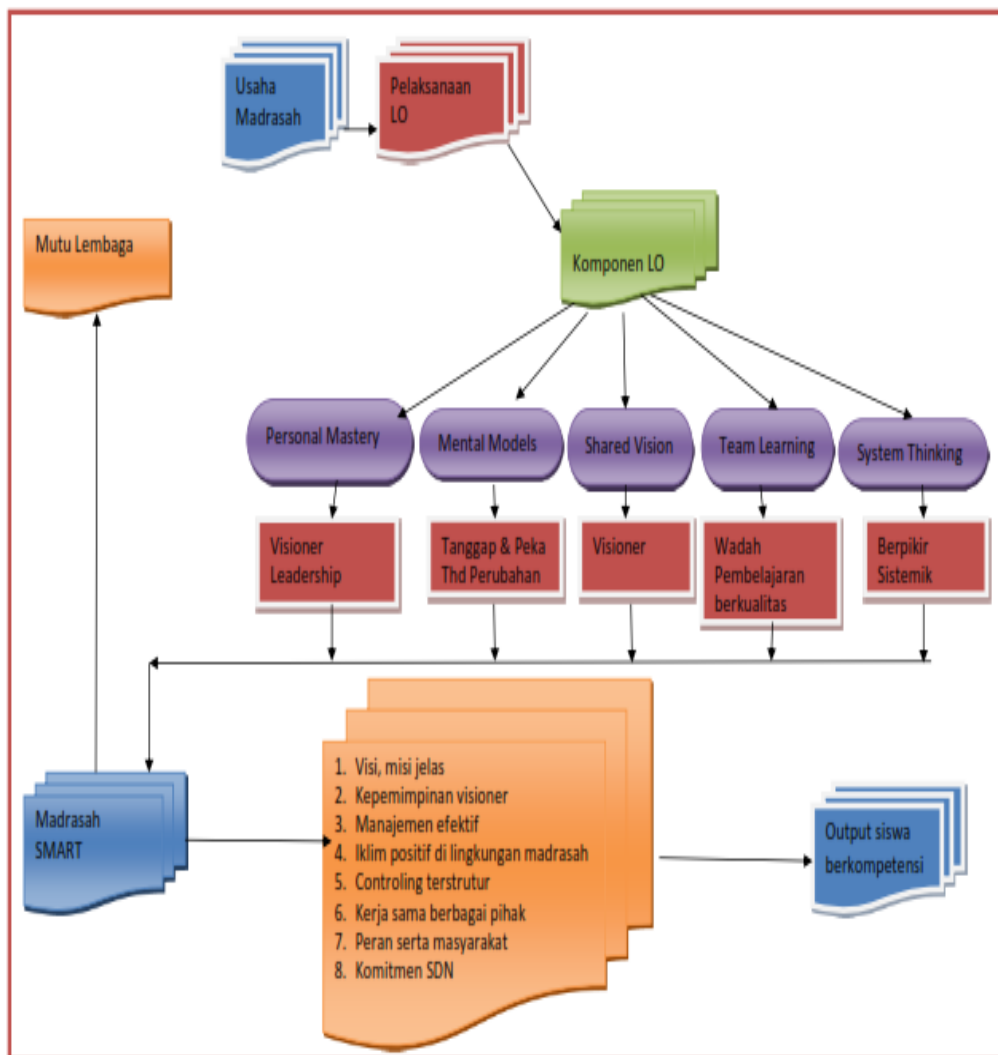
Kerangka berpikir dalam penelitian ini bertujuan sebagai sebuah arahan terhadap penelitian yang dilakukan terutama pada pemahaman alur pemikiran dan dapat melakukan analisis agar penelitian dapat berjalan dengan sistematis dan sesuai dengan tujuan. Kerangka berpikir juga bertujuan untuk memberikan keterlibatan dan keterpaduan dengan fokus penelitian mandiri, kemudian menghasilkan satu pemahaman yang utuh dan berkesinambungan.

Fokus pada penelitian ini adalah pelaksanaan *Learning Organization* di Madrasah Berbasis Pesantren di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pelaksanaan LO yang dimaksud adalah melaksanakan kelima komponen yang ada di dalam LO yang di ambil dari teori Peter Senge, yaitu: *personal mastery*, *system thinking*, *mental models*, *shared vision* dan *team learning* untuk merealisasikan terwujudnya madrasah efektif. Berkaitan dengan perwujudan

madrasah efektif, tentunya harus melibatkan banyak pihak seperti pimpinan pondok, kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, komite, staf, peserta didik, dan warga sekolah serta masyarakat. Keterlibatan pihak-pihak tersebut dimaksudkan agar madrasah dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Madrasah unggul harus menerapkan komponen LO dengan baik. Komponen-komponen LO berkolaborasi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah. Seorang pemimpin organisasi adalah kepala madrasah, harus mampu membuat semua anggota timnya paham dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Kemudian semua pihak harus mengetahui dan memahami mengenai tanggungjawabnya masing-masing dan memiliki komitmen yang kuat untuk selalu belajar secara terus-menerus hingga mencapai tujuan yang dicita-citakan. Setelah pihak madrasah melaksanakan LO maka akan membantu madrasah dalam mencapai lembaga unggul memiliki ciri-ciri seperti visi misi yang jelas, kepemimpinan yang kuat, manajemen madrasah yang baik, iklim positif di lingkungan madrasah, melakukan monitor terhadap kemajuan peserta didik, kerjasama dari berbagai pihak, dukungan orang tua dan masyarakat serta komitmen yang tinggi dari SDM.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir di dalam penelitian ini dapat digambarkan pada halaman berikut:



Gambar 2.4. Peta Konsep LO pada MA berbasis Pondok Pesantren