

**LEARNING ORGANIZATION PADA MADRASAH ALIYAH  
NEGERI 1 KOTA BANDAR LAMPUNG**

**Tesis**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd)



**Oleh**

**HERA SUZANA  
NPM : 2186131017**

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
1444 H / 2023 M**

**LEARNING ORGANIZATION PADA MADRASAH ALIYAH  
NEGERI 1 KOTA BANDAR LAMPUNG**

**Tesis**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd)

**Oleh**

**HERA SUZANA  
NPM : 2186131017**

**Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd**

**Pembimbing 2 : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd**

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
1444 H / 2023 M**

## ABSTRAK

### ***LEARNING ORGANIZATION* PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 KOTA BANDAR LAMPUNG**

Latar belakang masalah dalam penelitian ini adalah MAN 1 Bandar Lampung merupakan sekolah madrasah aliyah milik negara yang cukup berkembang dan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat terhadap transformasi yang dilakukan oleh lembaga tersebut, disamping prestasi yang dicapai, dihasilkan oleh siswa cukup menggembirakan serta keterampilan mengajar yang baik dan memiliki program unggulan seperti: layanan pendidikan mengacu pada pendidikan kelas nasional, percepatan, berbagai program ekstrakurikuler dan memiliki program pendidikan sains, IPS, bahasa dan agama. Selain itu MAN 1 Bandar Lampung juga memiliki program aksi madrasah khususnya terhadap madrasah unggulan sebagai penyelenggara penelitian dan program aksi madrasah 4.0 to 5.0. Penelitian ini menggunakan teori Peter M Senge. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan mereduksi data, setelah itu disajikan dalam bentuk deskripsi dan diverifikasi dengan menarik kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) *System thinking* di MAN 1 Bandar Lampung dalam perumusan visi dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan untuk melihat peluang dan tantangan. 2) *personal mastery* dapat dilihat dari kepala madrasah yang visioner sebagai pelatih yang profesional sehingga mampu mengembangkan profesionalitas masyarakat yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan. 3) Mental model di MAN 1 Bandar Lampung dibangun melalui human relation yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai tidak hanya melalui komunikasi yang baik tetapi juga dengan berbagai macam kegiatan yang dapat menjalin kedekatan antar pegawai. 4) *Shared vision* di MAN 1 Bandar Lampung dengan selalu mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung dalam visi madrasah kepada seluruh staf, guru, siswa dan masyarakat atau seluruh lapisan komponen madrasah guna mendapatkan pemahaman yang sama dan perasaan memiliki untuk meningkatkan keterlibatan di antara staf. 5) *Team Learning* di MAN 1 Bandar Lampung kepala madrasah selalu

bersinergi dengan seluruh guru dan siswa tentang apa visi madrasah dan berusaha mewujudkan visi tersebut melalui program kerja dan juga program unggulan di MAN 1 Bandar Lampung yang akan dievaluasi setiap tahunnya, sehingga diketahui bagaimana hasil pekerjaan selama satu tahun yang belum tercapai akan tercapai pada tahun berikutnya,<sup>6)</sup> *Religious* pada MAN 1 Bandar Lampung terlihat bahwa madrasah mewajibkan tadarus dan do'a bersama yang dipandu dari sentral suara yang ada di ruang wakil kepala sekolah sebelum memulai pelajaran hal ini dilakukan setiap hari dan yang memandu adalah anak-anak rohis, mewajibkan seluruh *stakeholder* madrasah melaksanakan shalat zuhur dan ashar berjama'ah, mewajibkan zikir bersama sesudah shalat ashar, mewajibkan adanya kultum setelah shalat zuhur yang dilakukan oleh siswa/i itu sendiri hal ini dilakukan untuk siraman rohani, mewajibkan adanya muratal pembacaan ayat suci Al-Qur'an setiap pagi yang diperdengarkan lewat sound system hal ini dilakukan memyambut siswa/i yang datang, memberikan prestasi dan pembinaan khususnya kepada siswa/i yang mempunyai kemampuan tahfiz dan tilawah, membudayakan salam jika bertemu dan salim ketika bertemu dengan yang lebih tua khususnya kepada guru, adanya Ekstrakurikuler SBI (Seni Budaya Islam) yang berisi grup hadroh, dilaksanakan pembinaan akhlak (*character building*) di kelas unggul.

**Kata kunci:** *learning organization, system thinking, personal mastery, mental model, shared vision, team learning, religious.*

## ABSTRACT

### LEARNING ORGANIZATION AT MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 BANDAR LAMPUNG CITY

*The background of the problem in this study is that MAN 1 Bandar Lampung is a state madrasah aliyah school that is quite developed and has a high level of trust from the community for the transformation carried out by the institution, besides that the achievements produced by the students are quite encouraging as well as the good teaching capabilities. and has excellent programs such as: education services that refer to national class education, acceleration, various extra-curriculars, and has science, social studies, language, and religion education programs. Apart from that, MAN 1 Bandar Lampung also has a madrasah action program, namely towards leading madrasah as research organizers and madrasah action programs from 4.0 to 5.0. This study uses the theory of Peter M Senge. This study uses a descriptive qualitative approach. Data collection is done by conducting interviews, observation, and documentation. Analysis of the data used in this study was carried out by reducing the data, after which it was presented in the form of a description, and verified by drawing conclusions. The results of this study indicate that: 1) system thinking at MAN 1 Bandar Lampung in the formulation of the vision is carried out jointly by involving all stakeholders to see opportunities and challenges. 2) personal mastery can be seen from the visionary madrasa head as a professional trainer so that he is able to develop the professionalism of the people he leads through various education and training programs. 3) The Mental Model at MAN 1 Bandar Lampung is built through good human relations so that it can improve employee performance not only through good communication but also with various kinds of activities that can establish closeness between employees. 4) Shared Vision at MAN 1 Bandar Lampung by always communicating or disseminating the vision, by communicating the values contained in the vision of the madrasah to all staff, teachers, students and the community or all layers of the madrasa component in order to obtain the same understanding and feel a sense of belonging to improve commitment among personnel. 5) Team Learning at MAN 1 Bandar Lampung, the madrasah head always synergizes with all teachers and students about what is the vision of the madrasa and tries to turn this vision into action through work programs and*

*also excellent programs at MAN 1 Bandar Lampung, which will be evaluated annually, so that it will be known how the results of work during one year which have not been achieved will be achieved in the following year.6) Religious at MAN 1 Bandar Lampung, it can be seen that madrasah require tadarus and joint prayers which are guided from the sound center in the vice principal's room before starting lessons. This is done every day and the guide is spiritual children, requiring all madrasah stakeholders to carry out midday and midday prayers in congregation, obliging joint remembrance after the asr prayer, requiring a cult after the midday prayer performed by the students themselves. is played through a sound system, this is done to welcome students who come, provide special achievements and coaching to students who have tahfiz and recitation abilities, cultivate greetings when meeting and greetings when meeting older ones, especially teachers, there is an SBI extracurricular (SBI). Islamic Cultural Arts) which contains a hadroh group, carried out moral development (character building) in superior class.*

**Keywords:** *learning organization, system thinking, personal mastery, mental model, shared vision, team learning, religious.*

## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

**Nama** : Hera Suzana  
**NPM** : 2186131017  
**Program Studi** : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “*Learning Organization Pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung*”. Adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Februari 2023

Yang menyatakan,  
  
Hera Suzana

## PERSETUJUAN

**Judul Tesis** : **LEARNING ORGANIZATION PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 KOTA BANDAR LAMPUNG**

**Nama** : **Hera Suzana**

**NPM** : **2186131017**

**Program Studi** : **Manajemen Pendidikan Islam**

## MENYETUJUI

Untuk diujikan dan dipertahankan dalam Sidang Ujian Terbuka Program Pascasarjana Pendidikan Agama Islam UIN Raden Intan Lampung.

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd**

**NIP. 196408051991031008**

**Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd**

**NIP. 197211211998032007**

*Mengetahui :*

**Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung**

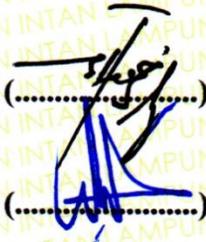
**Dr. Sovia Mas Ayu, M.A**

**NIP 197611302005012006**

## PENGESAHAN

Tesis yang berjudul “**Learning Organization Pada Madarasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung**”, oleh Hera Suzana, Nomor Pokok Mahasiswa 2186131017 telah diujikan dalam Ujian Terbuka<sup>1</sup>, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

### Tim Penguji

Ketua : **Dr. Hj. Heni Noviarita, M.Si** : 

Sekretaris : **Dr. Sovia Mas Ayu, M.A** : 

Penguji I : **Dr. Hj. Yetri, M.Pd** : 

Penguji II : **Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd** : 

Penguji III : **Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd** : 

**Mengetahui :**  
**Direktur Program Pascasarjana**  
**Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung**

  
**Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si**  
**NIP. 198008012003121001**

<sup>1</sup>Tanggal 17 Februari 2023

## MOTTO

مَنْ أَرَادَ الدُّنْيَا فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ وَمَنْ أَرَادَهُمَا فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ

Barang siapa yang menginginkan (kebahagiaan) dunia, raihlah dengan ilmu, dan barang siapa yang menginginkan (kebahagiaan) akhirat) maka raihlah dengan ilmu ‘dan barang siapa yang menginginkan kebahagiaan keduanya, maka hendaklah dengan ilmu juga

**(Imam Syafi'i).**

## PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Papaku Hi. Drs. Yunantjik dan Mamaku Hj. Zurbaidah, S.Pd. Do'a tulus selalu kupersembahkan atas jasa, pengorbanan, yang telah mendidik dan membesarkanku dengan penuh kasih sayang hingga menghantarkanku menyelesaikan pendidikan S2 di Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
2. Untuk yang teristimewa suamiku yang selalu memberikan semangat dan dukungannya, Dr. Yusdiyanto,S.H. M.H dan anak-anakku tercinta Aliefi Atsal Yura, Ahmad Baisya Yura dan Anindita Calista Yura serta Ibuku Karsini yang tidak pernah miskin akan doa.
3. Adik-adikku Purnamawirati, S.P.,Guntur, Ama Sanalaria, A.Md Kep., Serka Syefudin, dr. Rizka Yunanda, Muhammad Suhendra, M.H, Imam Yudha Nugraha, M.H., Tania Ramadhani, S.Kom., Hasanudin Alam, M.P., dan Evi Susanti, S.Pd yang selalu memberikan dukungan hingga menghantarkanku menyelesaikan pendidikan di Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Ibung - ibung, Mamang semua dan Uwak- uwakku.
5. Sahabat-sahabat yang selalu memberikan dukungan dan semangat, Keluarga besar MAN 1 Bandar Lampung, Muhammad Iqbal, S. Kom dan Miskiah, S.Pd, Babe Husnul, Agus Sahendra, S.Pd, M.Pd, Rempongs, dan Kelas B S2 MPI 2021.
6. Keponakan-keponakanku (Unan, Syifa, Cila, Ibrahem, Ano, Asyraf, Fattah, Naqi, Haiqa, Afiza, Arumi ), Ibung, Mamang, dan Uwak yang selalu memberikan semangat.

## **RIWAYAT HIDUP**

Hera Suzana lahir di Kota Bandar Lampung pada tanggal 27 Februari 1980 dan merupakan anak pertama dari lima bersaudara yakni Purmamawirati,S.P., Ama Sanalaria,A.Md.kep., dr.Rizka Yunanda,Imam Yudha Nugraha,S.H.M.H.

Penulis dilahirkan dari pasangan Drs.Yunantjik dengan Zurbaidah,S.Pd.Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SDN 1 Sungkai Selatan pada tahun 1991kemudian menyelesaikan pendidikan tingkat pertama di SMPN 1 Sungkai Selatan pada tahun 1994 sementara untuk pendidikan di sekolah tingkat atas diselesaikan pada tahun 1997 di SMAN 2 Lampung Utara. Pada tahun yang sama penulis di terima di Universitas Negeri Lampung tepatnya di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Prodi Bahasa Inggris yang diselesaikan pada tahun 2002. Saat ini penulis sedang menempuh pendidikan pascasarjana di Universitas Islam Negeri Lampung Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Angkatan Tahun 2021.Saat ini pula,penulis masih terdaftar sebagai ASN di MAN 1 Bandar Lampung sebagai guru bahasa Inggris.

## KATA PENGANTAR

Dengan sujud bersimpuh kepadamu ya Allah lisanku berucap lirik Al hamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT, Penuh rasa suka cita akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul: **“*Learning Organization Pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung*”**.

Shalawat beserta salam semoga dapat tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat-sahabat beliau yang telah menunjukkan jalan serta petunjuk yang benar bagi umatnya semoga kita semua mendapat syafaatnya di yaumul akhir kelak, amin yarabbal ,,alamin.

Penulis menyadari dengan sepenuhnya bahwa tugas ini tidaklah berhasil dengan begitu saja tanpa adanya bimbingan, bantuan, motivasi serta fasilitas yang di berikan. Untuk itu pada kesempatan ini penulis haturkan terimakasih yang setulusnya kepada :

1. Bapak Prof. H. Wan Jamaluddin Z, M.Ag.,Ph.D selaku Rektor UIN Raden IntanLampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.A selaku Direktur Pascasarjana UIN RadenIntan Lampung.
3. Ibu Dr. Sovia Mas Ayu, MA selaku Ketua Program studi Manajemen Pendidikan IslamPascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Ibu Dr. Junaidah, S.Ag, M.A selaku Sekretaris Program studi ManajemenPendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
5. Bapak Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd selaku pembimbing I yang juga telah membimbing dan mengarahkan penulis hingga terselesainya tesis ini.
6. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd selaku pembimbing II yang telah membimbing dan memberi arahan demi keberhasilan penulis.
7. Bapak dan Ibu dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak membantu dan memberikan ilmunya kepada penulis

- selama menempuh perkuliahan sampai selesai.
8. Bapak Lukman Hakim, S.Pd. M.M selaku Kepala Madrasah MAN 1 Bandar Lampung. Serta jajarannya yang telah membantu dan memberikan izin kepada penulis untuk penelitian.
  9. Seluruh pihak yang membantu hingga terselesainya penyusunan tesis ini.

“Tiada insan yang tak alfa”, demikian pula dengan penulis. Penulis menyadari dengan sepenuh hati bahwa dalam penulisan ini tentu banyak terdapat kesalahan dan masih jauh dari ukuran kesempurnaan. Untuk itu kritik dan saran untuk menjadi sempurna dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan masukkan dari berbagai pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Akhirnya, semoga tesis ini bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan umumnya bagi pembaca.

Bandar Lampung,      Februari 2023  
Penulis

**HERA SUZANA**  
**NPM. 2186131017**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN .....	vi
LEMBAR PERSETUJUAN .....	vii
LEMBAR PENGESAHAN.....	viii
MOTTO.....	ix
PERSEMBAHAN.....	x
RIWAYAT HIDUP .....	xi
KATA PENGANTAR .....	xii
DAFTAR ISI .....	xiv

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Sub Fokus.....	16
C. Rumusan Masalah .....	16
D. Tujuan Penelitian .....	17
E. Manfaat Penelitian .....	18

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. <i>Learning Organization</i> .....	19
1. Pengertian Organisasi .....	19
2. Pengertian <i>Learning</i> .....	31
3. Pengertian <i>Learning Organization</i> .....	33
4. Karakteristik <i>Learning Organization</i> .....	34
5. Konsep <i>Learning Organization</i> .....	39
6. <i>Learning Organization</i> Prespektif Islam.....	48
B. Sistem <i>Learning Organization</i> .....	52
1. <i>System thinking</i> .....	53
2. <i>Personal mastery</i> .....	59
3. <i>Mental model</i> .....	71
4. <i>Shared vision</i> .....	78
5. <i>Team learning</i> .....	85

C. <i>Transformation Organization</i> /Perubahan Organisasi .....	96
1. Pengertian transformasi .....	96
2. Macam-macam transformasi.....	99
3. Faktor-faktor adanya transformasi.....	101
4. Transformasi terencana.....	103
5. Tipe transformasi organisasi.....	104
6. Tahap dalam transformasi.....	108
7. Hambatan dalam transformasi .....	110
8. Cara membangun transformasi .....	115
9. Transformasi pendidikan . .....	115
D. Madrasah Aliyah.....	124
1. Sejarah dan Landasan Madrasah.....	124
2. Pengembangan Madrasah Aliyah menjadi Sub-sistem Pendidikan Nasional .....	130
3. Perhatian Pemerintah Terhadap Madrasah Aliyah .....	132
E. Hasil Penelitian yang Relevan .....	136

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	141
B. Latar Penelitian.....	141
C. Jenis Penelitian .....	141
D. Sumber Data .....	134
E. Metode Pengumpulan Data .....	144
F. Teknik Analisis Data .....	147
G. Triangulasi Data .....	149

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. MAN 1 Bandar Lampung .....	166
1. Identitas MAN 1 Bandar Lampung.....	166
2. Sejarah MAN 1 Bandar Lampung.....	154
3. Tugas, Fungsi dan Struktur Jabatan MAN 1 Bandar Lampung .....	158
4. Visi, Misi, Tujuan, Indikator, Motto MAN 1 Bandar Lampung .....	168
5. Struktur Organisasi MAN 1 Bandar Lampung .....	171
6. Data Keadaan Guru MAN 1 Bandar Lampung .....	171
7. Data Keadaan Siswa MAN 1 Bandar Lampung .....	172

B. Temuan Penelitian .....	176
C. Pembahasan Temuan Penelitian .....	202
D. Novelti .....	217

## **BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

A. Kesimpulan .....	223
B. Rekomendasi .....	226

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Lembaga Pendidikan Islam yang memiliki unggulan produk seperti riset, merupakan wujud dialogisasi antara dunia pendidikan dengan masyarakat, lingkungan, dan generasi muda. Berawal dari dunia pendidikan madrasah, mampu memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat. Jelas, di madrasah tidak hanya diajarkan ilmu-ilmu agama (Islam), melainkan ilmu pengetahuan umum juga diseimbangkan kepada anak didik. Sehingga menjadi produk unggulan madrasah, bagi sumber daya manusianya mampu mengemban amanah di dalam dunia pendidikan, terutama untuk kemaslahatan ummat.

Madrasah memiliki ikatan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat. Membangun peradaban ummat berawal dari madrasah, tidak salahnya apabila hasil dari riset tersebut dapat diterapkan pada masyarakat luas (hablumminannas). Lembaga Pendidikan Islam yang bernama madrasah, dengan pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia, khususnya seluruh elemen warga madrasah, di dalam melakukan perubahan dengan adanya produk pendidikan harus memiliki etika dan amanah sepenuhnya. Sehingga ketika hasil dari riset tidak untuk dibuat pribadi, melainkan mampu untuk memaslahatkan masyarakat. Konsep inilah yang bisa dimaksud dengan istilah “Riset Sebagai Media Dakwah.”

Madrasah mampu menjadi titik tumpu peradaban ummat Islam, apabila madrasah dikemas dengan baik, konseptual, sistematis, serta memiliki visi dan misi yang menjadi pendorong perubahan menuju kemaslahatan ummat Islam. Dari hasil riset yang dilakukan oleh pihak element warga madrasah, khususnya untuk mengoptimalkan keberadaan

lingkungan madrasah, serta masyarakat umumnya. Menghidupi madrasah dengan akal sehat dalam dunia riset merupakan cerminan dari pembangunan peradaban Islam seraca tidak langsung.

Langkah untuk membuka produk unggulan tentunya akan memiliki peluang lahirnya peneliti-peneliti muda yang handal dan berkompeten. Selain itu, dengan memperluas jaringan riset, secara tidak langsung memberikan makna bahwa ajaran Islam sedemikian luasnya untuk dipelajari, dipahami, dan diaplikasikan. Oleh karena itu, madrasah menjadi basis kekuatan yang handal dalam membangun peradaban masyarakat Islam.

Kemajuan jaman seiring dengan modernisasi pola pikir generasi, tentunya dapat memberikan keseimbangan pada mutu dan pelayanan. Perubahan kearah yang lebih baik menjadi suatu bentuk proses pendidikan kepada siswa-siswi dalam rangka mengembangkan dan memberdayakan pemikiran kritis, inovatif, dan objektif. Tidak ada salahnya memberikan ruang dalam pengembangan pemikiran pada generasi muda di madrasah.

Pendidikan dan ilmu memiliki hubungan yang sangat erat. Seseorang yang memasuki lembaga pendidikan misalnya, memiliki tujuan yang utama untuk mendapatkan ilmu, dan lembaga pendidikan tersebut merupakan tempat menimba ilmu sesuai dengan bidang yang dipilihnya. Berbagai ilmu yang akan dipelajari seseorang pada lembaga pendidikan, selanjutnya dapat dijumpai pada jurusan-jurusan yang tersedia. Pendidikan dari satu segi berfungsi sebagai tempat mengajarkan berbagai macam ilmu sebagaimana tersebut di atas, namun pada segi lain pendidikan juga membutuhkan ilmu untuk meningkatkan dan mengembangkan berbagai aspeknya. Pendidikan misalnya membutuhkan ilmu manajemen pengelolaan sumber daya manusia, ilmu manajemen pengelolaan dana pendidikan, ilmu pengembangan kurikulum, ilmu pengembangan kegiatan

belajar mengajar, ilmu penataan lingkungan, ilmu pengembangan perpustakaan, dan lain sebagainya. Semakin maju dan berkembang lembaga pendidikan semakin banyak ilmu yang dibutuhkan.<sup>1</sup>

Ajaran nilai-nilai Islam, memiliki keharmonisan terhadap masyarakat, lingkungan, dan tentunya alam semesta. Ajaran yang disampaikan dari para pendidik merupakan ajaran yang membawa nilai-nilai moralitas, tauhid, syari'ah, fiqih, ilmu pengetahuan, serta tentunya menjunjung tinggi kehormatan manusia. Sehingga sepatutnya keberadaan manusia dan lingkungan menjadikan kesatuan yang patut untuk dikembangkan dan diberdayakan sesuai dengan akal dan budi. Selain itu, untuk menumbuhkan peradaban Islam yang lebih baik dan maju, mengingat peradaban Islam pada masa lalu sungguh luar biasa perkembangannya.

Ilmu sejatinya akan selalu berkembang menuju transformasi peradaban yang lebih baik dan beradab. Salah satu organisasi yang dibutuhkan untuk membangkitkan gairah peradaban yang lebih maju adalah madrasah, karena madrasah merupakan organisasi yang berjalan di bidang pendidikan. Perkembangan pendidikan semakin hebat dan luas cangkupannya, Sehingga dalam melakukan sebuah transformasi perkembangan madrasah diperlukan Learning Organization (LO). Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنِّ وَالٍ ﴿١١﴾

<sup>1</sup> Abuddin Nata, *Sejarah Pendidikan Islam Pada Periode Klasik Dan*

*Artinya : Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah[767]. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.<sup>2</sup>*

*Learning Organization (LO)* adalah organisasi yang memberikan fasilitas kepada seluruh anggotanya untuk terus belajar seraca bersama-sama dalam mentransformasikan organisasi guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul. *Learning Organization* menggambarkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang terintegasi dan senantiasa selalu berubah, karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar, yang dilandasi oleh budaya kerjanya. Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru (*know why*), yang dilanjutkan dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut (*know how*), sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi.<sup>3</sup>

*Learning organization* adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat. Haryanti, memberikan penjelasan yang baik mengenai perbedaan antara *organizational learning* dan *learning organization*. *organizational learning*

---

<sup>2</sup> Departemen Agama RI .h.337

<sup>3</sup> Jann Hidajat Tjakraatmadja dan Donald Crestofel Lantu, “*Knowledge Management Dalam Konteks Organisasi Pembelajar*”, (Bandung: Madrasah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung, 2006).h.123

merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Sedangkan *learning organization* adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.<sup>4</sup>

*Learning Organization* menurut Suryono, adalah sebuah institusi belajar, kuat dan kolektif yang merubah dirinya untuk menggunakan pengetahuan secara lebih baik untuk kesuksesan korporat, memberdayakan orang di dalam dan di luar organisasi untuk belajar sekaligus bekerja dan menggunakan teknologi untuk memaksimalkan pembelajaran dan produksi.<sup>5</sup>

Menurut senge menyatakan bahwa *Learning Organization* merupakan suatu belajar bersama, dimana manusia belajar secara terus menerus dalam memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, tempat menemukan pola-pola baru dan berpikir luas, tempat mengumpulkan aspirasi bersama tersebut dibebaskan dan tempat orang terus- menerus belajar bagaimana belajar bersama”.<sup>6</sup> Menurut Pure Haghshenas dan Esmatnia menyatakan bahwa, *Learning Organization* mempunyai wawasan umum yang jelas pada semua tingkat organisasi dan pemimpin tertinggi yang bertanggungjawab untuk memastikan tentang keadaan dan pengembangan”.

---

<sup>4</sup> Agapita Sri Haryanti, “Analisis Faktor-Faktor Yang Menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta), (Jakarta: : program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2006).h.16

<sup>5</sup> Agus Suryono, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Etika Dan Standar Profesional Sektor Publik*, (Malang: Agus Suryono, 2011).h.137

<sup>6</sup> Peter M Senge, *The Fifth Discipline (London, Century Business)*, (New York US: Random House, 1990).h.4

*Learning Organization* merupakan organisasi yang memberikan fasilitas kepada seluruh anggotanya untuk terus belajar secara bersama-sama dalam mentransformasikan organisasi guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul. Kedudukan penelitian ini di antara penelitian dan tulisan yang relevan, maka uraian berikut ini menjadi perlu dikemukakan. Penelitian ini tentang *Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandar Lampung”. Konsep dasar dari *Learning Organization* diperlukan lima dimensi di dalamnya, yaitu: *system thinking, personal mastery, mental models, shared vision dan, team learning*. Bahwa untuk mentransformasikan sebuah organisasi perlu melakukan *Learning Organization*, maka setiap individu dalam sebuah organisasi harus menggabungkan lima subsistem yang ada dalam model sistem *Learning Organization*. Dengan begitu, dapat dikemukakan di sini beberapa penelitian terdahulu mengenai *Learning Organization* yang pernah dilakukan yaitu : Penelitian yang pernah dilakukan Schulz dan Geither, dari Jerman yang berjudul “*Between exchange and development: Organizational learning in schools through interorganizational networks.*”<sup>7</sup> Klaus-Peter Schulz dan Silke Geither melakukan pengujian terhadap tiga belas jaringan internal organisasi dari instansi pendidikan yang bertujuan untuk meneliti bagaimana komunikasi dan kerjasama di dalam jaringan antar organisasi dapat membawa kepada organisasi pembelajar. Hasil temuan dari pengujian yang dilakukan adalah, adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar yaitu adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar, yaitu: hal yang mendasari pembelajar karena pertemuan yang berkesinambungan dan mengetahui operasional kerja dari perwakilan instansi pendidikan. Kemudian, persepsi yang dihasilkan dari

---

<sup>7</sup> Klaus-Peter Schulz dan Silke Geithner, “‘Between Exchange and Development: Organizational Learning in Schools through Inter-Organizational Networks’, *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. 17 No. 1 (2010), h. 69–85.”, n.d.

hal di atas adalah terlibatnya kolega dari instansi pendidikan seraca tidak langsung, dan selama pembelajar berlangsung ada penilaian yang berbeda di dalamnya.

Penelitian Puspitasari pada tahun 2017 diterbitkan oleh Lembaga Penelitian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul Menuju Madrasah Ramah Anak Holistik-Integratif Melalui Learning Organization.<sup>8</sup> Menghasilkan bahwa *Learning Organization* Memiliki keselarasan misi visi, pembentukan model mental dan bagian integral dalam membangun pemahaman dan implementasi SRA seraca lebih holistik integratif. Karena menyelesaikan berbagai kasus seraca menyeluruh dan terintegrasi tentu saja tidak bisa dilakukan sendiri, kerjasama dengan banyak pihak, baik dalam lingkup mikro, meso, exo maupun makro harus bersekutu. Ini menjadi langkah responsif sekaligus preventif terhadap berbagai tindak kejahatan dan kekerasan pada anak-anak di sekitar kita.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandar Lampung berdiri pada tanggal 1 Juli 1979. Madrasah ini merupakan alih fungsi dari SP-IAIN (Madrasah Persiapan Institut Agama Islam Negeri) Tanjungkarang. Perubahan nama menjadi Madrasah Aliyah Negeri Tanjungkarang berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI, nomor 17 Tahun 1978 tanggal 16 Maret 1978 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Madrasah Aliyah Negeri. Madrasah yang dahulu masih menyatu dengan kampus IAIN Lampung dikelurahan Kaliawi Tanjungkarang ini juga merupakan MAN pertama di Provinsi Lampung.

Program MAPK dalam perkembangannya telah mengalami perubahan nama. Pada tahun 1994 Kementerian Agama mengubah MAPK menjadi MAK (Madrasah Aliyah Keagamaan). Selanjutnya pada tahun 2004

---

<sup>8</sup> Intan Nuyulis Naeni Puspitasari, “Menuju Madrasah Ramah Anak Holistik-Integratif Melalui Learning Organization’, MADRASAH: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar, Vol. 9 No. 2 (2017), h. 107–129”, n.d.

program MAK dilebur ke dalam Madrasah Aliyah dan berubah menjadi jurusan IAI (Ilmu Agama Islam). Kemudian pada tahun 2007 IAI diubah menjadi Program Keagamaan. Di era penerapan kurikulum 2013 atau K-13 program keagamaan diubah menjadi peminatan keagamaan, dan saat ini menjadi peminatan Ilmu-ilmu Keagamaan atau IIK. Sejalan dengan upaya peningkatan mutu madrasah aliyah untuk mampu bersaing dengan SMA maka orientasi pengembangan madrasah aliyah tidak hanya pada penguatan program Ilmu Agama, tetapi juga pada ilmu pengetahuan umum dan teknologi dengan tetap menjaga ciri keislamannya. Untuk itu pada tahun 1996 MAN 1 Tanjungkarang membentuk program kelas Intensif atau kelas unggul pada jurusan MIPA, yang pembiayaannya dibantu oleh masyarakat melalui orang tua siswa. Program ini cukup berhasil mengangkat prestasi madrasah khususnya dalam berbagai lomba bidang studi umum MIPA. Selain itu cukup banyak para alumni yang berhasil melanjutkan pendidikannya di berbagai PTN favorit di Indonesia. Berkat berbagai keberhasilan tersebut, serta didukung oleh SDM yang dimiliki, pada tahun 1998 MAN 1 Tanjungkarang mendapat kepercayaan menjadi MAN Model atau MAN percontohan. Proyek tersebut didanai oleh ADB (Asian Development Bank) melalui proyek Development Madrasah Aliyah Project (DMAP) dengan SK Dirjen Binbaga Islam Departemen Agama Nomor IV/PP.006/KEP/17A/98 tanggal 28 Februari 1998. Untuk mendukung program tersebut,

MAN Model dilengkapi dengan beberapa fasilitas, termasuk Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) dan Pusat Pengembangan Madrasah (PPM). Selanjutnya, setelah proyek DMAP berakhir, melalui Keputusan Menteri Agama RI Nomor 157 tahun 2014 tanggal 17 September 2014 nama MAN 1 Model Tanjung Karang diubah menjadi; MAN 1 Bandar Lampung. Perubahan nama dari Tanjungkarang menjadi Bandar Lampung

disesuaikan dengan perubahan nama ibu kota provinsi Lampung dari semula Tanjungkarang menjadi Bandar Lampung. Namun dengan perubahan nama tersebut tidak mengurangi prestasi-prestasi yang sudah diraih MAN 1 Bandar Lampung bahkan sebaliknya yaitu semakin meningkat setiap tahunnya.

Menindaklanjuti perkembangan global yang kian pesat dan tantangan yang semakin besar bagi generasi Islam mendatang serta keinginan masyarakat untuk memiliki madrasah yang berkualitas, diakui pada tingkat regional, nasional bahkan pada skala internasional, MAN 1 Bandar Lampung senantiasa berupaya meningkatkan outcome siswa yang tanggap dan mampu mengatasi berbagai tantangan dalam persaingan global. Salah satu upaya untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan memproyeksikan diri pada penetapan visi dan misi madrasah.

MAN 1 Bandar Lampung sebagai salah satu madrasah yang terus berkembang dan maju yang ada di kota Bandar Lampung yang berciri khas Agama Islam dengan motto Kampus CERIA Kampusnya Para Bintang. MAN 1 Bandar Lampung adalah icon acuan madrasah di provinsi Lampung. MAN 1 Bandar Lampung diproyeksikan sebagai madrasah unggulan yang mempunyai visi madrasah sebagai pusat pendidikan islam dan kebudayaan yang unggul dan berwawasan global. Untuk menjawab tantangan zaman MAN 1 Bandar Lampung memiliki beberapa program diantaranya program kelas unggul ( intensif ) yang telah terbukti mengantarkan para siswanya ke perguruan tinggi favorit baik dalam dan luar negeri serta kedinasan.

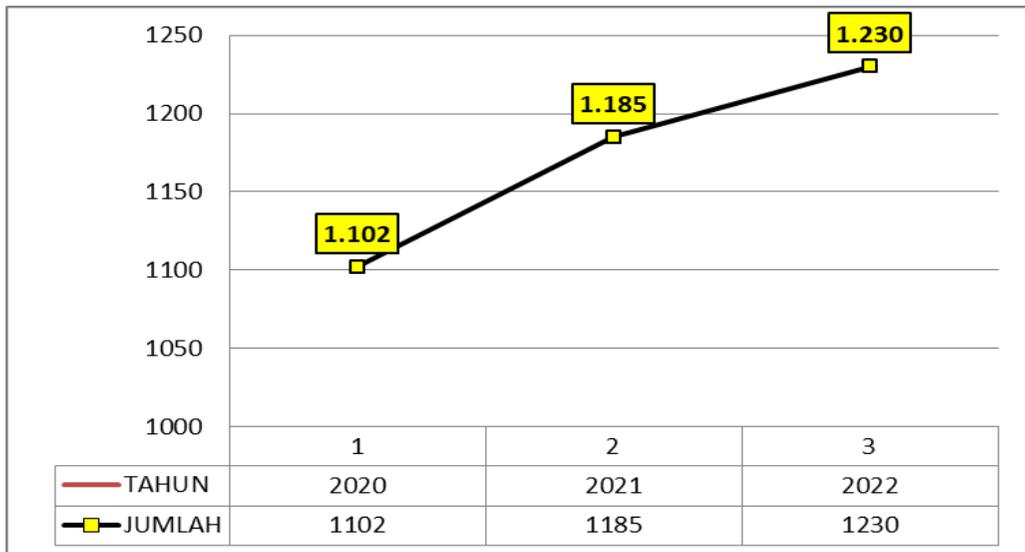
Selain itu ada program unggulan :tahsin, tahfidz, tilawah dan LEC ( *Language Education Center* ).<sup>9</sup> Madrasah sebagai kampus dan komunitas civitas akademik yang unggul dalam prestasi akademik maupun nonakademik serta berakhlak mulia, disertai mekanisme kinerja tim manajerial, SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang professional, dan standarisasi peserta didik yang terukur sejak input, proses, output, hingga outcome. Pendidik PNS untuk guru mapel berjumlah 71 orang, Guru BK 2 orang. Pendidik Non-PNS berjumlah 23 orang dan Guru BK berjumlah 6 orang. Latar belakang pendidikan tenaga pendidik 76 orang S1 dan 26 orang S2 74 sudah bersertifikasi dan 28 belum bersertifikasi.

Alasan peneliti memilih MAN 1 Kota Bandar Lampung karena merupakan madrasah Madrasah Aliyah Negeri yang cukup berkembang dan mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat atas transformasi yang dilakukan lembaga, selain itu prestasi yang dihasilkan oleh anak didiknya cukup membanggakan begitu juga dengan kapabilitas pendidiknya yang baik dan mempunyai program unggulan seperti: layanan pendidikan yang mengacu pada pendidikan kelas nasional, akselerasi, ekstra kurikuler yang beragam, dan memiliki program pendidikan IPA, IPS, Bahasa, dan Agama. Selain itu di MAN 1 Kota Bandar Lampung juga memiliki program aksi madrasah yaitu menuju madrasah unggul penyelenggara riset dan program aksi madrasah dari 4.0 menuju 5.0. Adapun data prestasi MAN 1 Kota Bandar Lampung baik akademik maupun non akademik 3 tahun terakhir sebagai berikut:

---

<sup>9</sup>“<https://Man1balam.Sch.Id/Read/6/Wakil-Kepala-Madrasah-Bidang-Kesiswaan>”, n.d.

**Tabel 1**  
**Jumlah Pendaftaran Siswa/I Baru 3 tahun terakhir MAN 1 Kota**  
**Bandar Lampung**



**Tabel 2**  
**Jumlah Pendaftar yang diterima dan ditolak 3 tahun terakhir**  
**MAN 1 Kota Bandar Lampung**

<b>TAHUN</b>	<b>TOTAL PENDAFTAR</b>	<b>DITERIMA</b>	<b>TIDAK DITERIMA</b>
2020/2021	1102	485	617
2021/2022	1185	497	688
2022/2023	1230	463	767

Berdasarkan data PPDB 3 tahun terakhir di atas menggambarkan bahwa MAN 1 Kota Bandar Lampung setiap tahunnya sangat diminati oleh para calon siswa/I baru. Adapun prestasi yang telah diraih MAN 1 Bandar Lampung tahun 2022/2023 salah satunya ialah dalam penerimaan mahasiswa/I baru di Universitas Lampung lewat jalur undangan MAN 1 Bandar Lampung menduduki peringkat ke 2, adapun prestasi-prestasi lainnya tercantum dalam lampiran.

Banyak lulusan dari MAN 1 Kota Bandar Lampung mempunyai *skill public speaking* menggunakan bahasa asing hal ini dikarenakan adanya program LEC (*Language Education Center*) namun baru semester genap tahun pelajaran 2022/2023 berubah menjadi UPBA (Unit pengembangan Bahasa Asing), bahasa asing yang dipelajari peserta didik untuk jurusan IPA dan IPS adalah bahasa Inggris sedangkan jurusan IIK adalah bahasa Arab, dan untuk jurusan bahasa adalah bahasa Mandarin. Di mana, program ini hanya ada di MAN 1 Kota Bandar Lampung.

Adapun kelebihan kurikulum MAN 1 Bandar Lampung dengan MAN lainnya ialah di MAN 1 Bandar Lampung mempunyai program kelas intensive atau unggul Nonasrama merupakan salah satu inovasi pembelajaran yang diselenggarakan oleh MAN 1 Bandar Lampung dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang berjalan sesuai dengan visinya yaitu "*Berprestasi, Berinovasi, Bertakwa dan Berbudaya*". Program Kelas Intensive/Unggul ini menjadikan suatu inovasi, dimana di dalam kelas hanya terdiri dari 36 siswa sehingga lebih memfokuskan siswa dalam belajar yang didukung dengan sarana dan prasarana serta kegiatan penunjang KBM yang diantaranya adalah:

- a. Adanya penambahan jam pelajaran sekitar 60 menit sebagai kegiatan bimbingan belajar setelah proses KBM selesai dilaksanakan.
- b. Penggunaan media pembelajaran yang efektif seperti penggunaan modul pembelajaran dan video pembelajaran sebagai media pendukung pembelajaran.
- c. Tersedianya fasilitas berupa: ruang kelas yang dilengkapi dengan audio visual, , dan LCD proyektor/ TV, serta laboratorium IPA dan Komputer.
- d. Adanya kegiatan penunjang KBM seperti: out bond, mengenal dunia kerja, menyusun karya tulis ilmiah, Kelas Inspirasi, english club, bimbingan karier serta try out dan bimbingan masuk perguruan tinggi.

Dengan terselenggaranya program Kelas Intensive/Unggul di MAN 1 Bandar Lampung, maka akan berimplikasi besar pada diri peserta didik maupun guru, khususnya terlihat pada penggunaan modul pembelajaran yang berguna untuk membangun kemandirian siswa dalam belajar serta mempersiapkan guru untuk dapat menyusun modul sebelum kegiatan pembelajaran dimulai. Hal ini lah yang menyebabkan kualitas guru di MAN 1 Bandar Lampung harus benar-benar terjaga.

Transformasi yang dilakukan MAN 1 Bandar Lampung dalam bidang riset, mampu dijadikan tolok ukur di dalam hubungan antara madrasah dengan lingkungan, maupun madrasah dengan masyarakat. Seperti keberadaan sebuah madrasah setingkat aliyah yang memiliki produk keunggulan riset, setidaknya mampu memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat. Seperti murid Madrasah Aliyah mengikuti lomba

karya tulis ilmiah. Kemanfaatan dari riset sangat luas cangkupannya, meneliti sesuatu objek yang nantinya mampu memberikan kontribusi seraca pribadi, maupun untuk mensejahterakan masyarakat (hablumminannas). Melakukan transformasi pada bidang riset merupakan langkah untuk tidak tertinggal mengenai perkembangan ilmu pengetahuan, yang semakin hari semakin berkembang pesat. Melahirkan generasi muda dalam bidang riset atau peneliti tidak ada salahnya, untuk membangun peradaban Islam yang lebih arif dan bijaksana. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Ar-Rahman ayat 33 :

يَمَعَشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَوَاتِ  
وَالْأَرْضِ فَأَنْفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَنِ ۖ

Artinya: *Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, Maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan<sup>10</sup>.*

Yusuf dan Husni telah melakukan studi penelitian tentang: *Knowledge Management* sebagai Upaya *Learning Organization* di Madrasah Tinggi Agama Islam Yogyakarta. <sup>11</sup>Mengemukakan bahwa obyek sentral manajemen pengetahuan di Madrasah Tinggi Agama Islam Yogyakarta adalah terkait dengan peningkatan kompetensi anggota, yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi

---

<sup>10</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*, (Semarang: Pustaka Al-Alawiyah, 2006). H.774

<sup>11</sup> Muhammad Yusuf dan Anisa Nur Azizah Husni, “Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization Di Madrasah Tinggi Agama Islam Yogyakarta”, *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3 No. 2 (2019), h. 53–71.”, n.d.

profesional, dan kompetensi sosial. Para aktor dalam manajemen pengetahuan tentunya semua anggota struktural yang dimiliki oleh Madrasah Tinggi Agama Islam Yogyakarta. Sedangkan proses penerapan manajemen pengetahuan sebagai upaya pembelajaran organisasi di Madrasah Tinggi Agama Islam Yogyakarta terdiri dari, 1) proses sosialisasi; diskusi rutin, mengadakan seminar, termasuk salah satu anggota mengikuti pelatihan dan / atau pelatihan, 2) proses eksternalisasi; mendokumentasikan hasil diskusi rutin dan membuat prosiding hasil seminar, 3) proses kombinasi; mewajibkan setiap anggota organisasi untuk melakukan penelitian setiap tahun, 4) proses internalisasi; mewajibkan dosen untuk mempublikasikan di *educatia* (jurnal internal mereka).

Penelitian tersebut di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti berupa implementasi *Learning Organization* saja, sehingga secara teori dasarnya sama yaitu teori yang dari Peter Senge tentang *The Fifth Discipline*. Namun, berbeda dari sisi objek penelitian, subjek dan lokasi lainnya berbeda, dan peneliti lebih fokus pada fenomenologi yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandar Lampung dalam mengimplementasikan *Learning Organization* sebagai bentuk transformasi Madrasah dalam lembaga pendidikan Islam, sehingga penelitian ini layak untuk dilaksanakan. Berangkat dari pemikiran di atas, memberikan dorongan dan keinginan yang sangat kuat kepada peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“*Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung”**.

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

### **1. Fokus**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas agar penelitian tidak meluas, maka peneliti perlu membatasi permasalahan dalam penelitian ini, yaitu penelitian yang difokuskan pada judul “*Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung”.

### **2. Sub Fokus**

Dengan subfokus masalahnya dalam *Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung yaitu:

- a. *System thinking* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung
- b. *Personal mastery* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung
- c. *Mental models* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung
- d. *Shared vision* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung
- e. *Team learning* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung

## **C. Rumusan Masalah**

Berangkat dari pendahuluan serta fokus dan sub fokus masalah diatas, peneliti merumuskan beberapa masalah dalam meneliti *Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung dengan mengajukan beberapa pertanyaan yaitu:

1. Bagaimana *system thinking* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung?
2. Bagaimana *Personal mastery* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung?
3. Bagaimana *Mental models* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung?
4. Bagaimana *Shared vision* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung?
5. Bagaimana *Team learning* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menemukan *System thinking* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung
2. Untuk menemukan *Personal mastery* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung
3. Untuk menemukan *Mental models* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung
4. Untuk menemukan *Shared vision* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung
5. Untuk menemukan *Team learning* pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung

### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

1. Sebagai sumbangan pemikiran dan bahan masukan bagi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian yang memiliki fokus yang sama.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. *Learning Organization*

##### 1. Pengertian Organisasi

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan seraca rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan. Pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas seraca transparan, dan jelas. Lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan. Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan seraca konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam. Allah berfirman dalam al-Qur'an surat As-Sajdah ayat 5 :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ  
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.*

Menurut Abuddin Nata, Kata "Yudabbiru" dalam QS As-Sajdah ayat 5 berarti mengatur, mengurus, mengarahkan, merencanakan, melaksanakan dan mengawasi. Dari kata "Yudabbiru" muncul kata "Tadbir" atau pengaturan yang dalam bahasa manajemen diartikan sama dengan istilah pengorganisasian.<sup>12</sup> Ayat tersebut mengisyaratkan tentang pentingnya sebuah manajemen baik untuk diri sendiri, keluarga maupun institusi atau organisasi. Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu seraca terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi.

Uraian di atas dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Suatu rencana yang telah tersusun seraca matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan-perhitungan, tentunya tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada tujuan yang hendak dicapainya. Pengorganisasian memerlukan

---

<sup>12</sup> Abuddin Nata, *Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an*, (Jakarta: Kencana, 2006).h.266

pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah dimana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan dan ditaati oleh setiap orang dalam organisasi.<sup>13</sup> Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian para pelaksana tidak memiliki pedoman yang jelas dan tegas sehingga pemborosan dan tumpang tindih akan mewarnai pelaksanaan suatu rencana yang akibatnya adalah kegagalan dalam mencapai tujuan.

Setelah mendapat kepastian tentang tujuan, sumber daya dan teknik/metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, lebih lanjut manajer melakukan upaya pengorganisasian agar rencana tersebut dapat dikerjakan oleh orang ahlinya seraca sukses.

Pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapat perhatian dari kepala madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dilakukan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa yang melapor; (5) dimana keputusan itu harus diambil.<sup>14</sup>

Berdasarkan teori yang sudah dipaparkan pengorganisasian merupakan fungsi administrasi yang dapat disimpulkan sebagai kegiatan

---

<sup>13</sup> Marno dan Trio Suprianto, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008).h.16

<sup>14</sup> Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Perilaku Organisasi Edisi Ke-12, Vol. 11*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008).

menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian yang baik memungkinkan semua bagian dapat bekerja dalam keselarasan, dan akan menjadi bagian dalam keseluruhan yang tak terpisahkan. Unsur pemersatu yang pertama adalah tujuan yang hendak dicapai, kedua adalah yang mempersatukan kewenangan, yaitu hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu atas dasar kedudukan yang ditempati seseorang, ketiga adalah pengetahuan yang dianggap sebagai pemersatu karena ia adalah dasar bagi pengertian dan kesesuaian paham diantara para anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi sikap dan perbuatan mereka. Mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner, menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran.

Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>15</sup> Setelah dibuat perencanaan sesuai dengan ketentuan di atas, maka langkah selanjutnya adalah pengorganisasian (organizing). Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu seraca terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi.

Menurut Terry pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang

---

<sup>15</sup> Tanthowi Jawahi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta: pustaka al-Husna, 1983).h.71

dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.<sup>16</sup>

Uraian di atas dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja, dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

Setelah mendapat kepastian tentang tujuan, sumberdaya dan teknik/metode yang digunakan untuk mencapai tujuan, lebih lanjut manajer melakukan upaya pengorganisasian agar rencana tersebut dapat dikerjakan seraca sukses. Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner, menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran.<sup>17</sup> Menurut Terry pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.<sup>18</sup> Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan

---

<sup>16</sup> George R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen Cetakan 10*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009).h.73

<sup>17</sup> Aan Komariah dan Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2006).h.95

<sup>18</sup> George R Terry.h.73

seraca rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja.<sup>19</sup>

Organisasi adalah sistem kerjasama kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Sistem kerjasama ini diadakan pembagian untuk menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan. Sistem ini harus senantiasa mempunyai karakteristik antara lain: 1) Ada komunikasi antara orang yang bekerjasama, 2) Individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerjasama, 3) Kerja sama itu ditunjukkan untuk mencapai tujuan.<sup>20</sup>

Pengorganisasian merupakan serangkaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang untuk menempati unit-unit tertentu, seperti kerja-kerja manajerial, teknis dan lain sebagainya.<sup>21</sup> Sebagaimana diungkapkan Malayu Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas, menetapkan wewenang yang seraca relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.<sup>22</sup>

Jika kita menggunakan pengorganisasian dengan pengertian dan pendekatan di atas maka akan terlihat ada empat tipe model pengorganisasian sebagai berikut:<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003).h.101

<sup>20</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019).h.36

<sup>21</sup> Julitriasa Djati dan John Suprihanto, *Manajemen Umum, Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: Edisi Pertama. Cetakan Ketiga, 2002).h.14

<sup>22</sup> H Malayu S P Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016).h.221

<sup>23</sup> Sondang Siagan, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).h.36

#### a. Pengorganisasian Lini

Tipe pengorganisasian lini merupakan tipe simpel dan hanya membutuhkan bidang atau anggota yang sangat sedikit. Adapun tipe ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Organisasi berukuran kecil, 2) Jumlah karyawan sedikit, 3) Komunikasi pimpinan dan bawahan bersifat langsung, 4) Saling mengenal seraca pribadi, 5) Struktur organisasi sederhana, 6) Pemilik menjadi pimpinan tertinggi, 7) Tujuan yang dicapai tidak terlalu rumit. Tipe pengorganisasian ini pada umumnya sangat cocok digunakan oleh organisasi kecil sederhana dikarenakan sebagai berikut:

- 1) Proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan cepat sebab permasalahan yang dihadapi tidak terlalu rumit dan jika pimpinan organisasi menggunakan pendekatan yang partisipatif dalam artian mengikut sertakan para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan, jumlah orang yang perlu di ikut sertakan pun sedikit sehingga tidak terlalu sukar mencapai kesepakatan tentang cara terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- 2) Situasi para anggota organisasi yang saling mengenal, relatif mudah untuk mengembangkan solidaritas dikalangan mereka, yang pada gilirannya menumbuhkan iklim keserasian dan interpenggerakan antara seseorang dengan orang lain.
- 3) Adanya campur tangan antara lini satu dan yang lainnya jika salah satunya mengalami kesulitan. Adanya campur tangan antara lini satu dan yang lainnya jika salah satunya mengalami kesulitan.

#### b. Pengorganisasian Lini dan Staff

Pengorganisasian lini dan staf mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : 1) Organisasinya besar, 2) Terlibat pelaksanaan berbagai kegiatan yang kompleks, 3) Jumlah pekerja yang relative banyak dengan pemilikan pengetahuan dan keterampilan yang beraneka ragam, 4) Hubungan kerja yang bersifat langsung antara atasan dan bawahan tidak mungkin selalu dilakukan, baik karena jumlah anggota organisasi yang besar, maupun karena lokasi yang berbeda dan berjauhan, 5) Diperlukan tingkat spesialisasi manajerial dan teknis operasional yang tinggi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang beraneka ragam.<sup>24</sup>

Pengorganisasian dalam tipe lini dan staf, para anggota dikelompokkan menjadi dua kategori besar berikut:

- 1) Mereka yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok yang harus dilakukan dalam dan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Mereka ini biasanya dikenal dengan istilah karyawan lini (*line personal*). Dalam satu organisasi niaga, misalnya kelompok karyawan lini antara lain adalah mereka yang bekerja di bagian produksi, pemasaran, dan penjualan yang tugas pokoknya adalah menghasilkan barang dan jasa tertentu yang dipasarkan dengan cara tehnik promosi dan menggunakan berbagai media, baik media cetak maupun media elektronik.
- 2) Mereka yang menyelenggarakan kegiatan penunjang guna mendukung pelaksanaan tugas pokok organisasi. Orang-orang inilah yang biasa dengan orang-orang staf (*staf*

---

<sup>24</sup> *Ibid.*h.40

personal). Para karyawan staf dapat digolongkan kepada dua kategori sebagai berikut : a) Mereka yang menyelenggarakan pelayanan internal bagi seluruh satuan kerja yang terdapat dalam organisasi, seperti bidang keuangan, kepegawaian, logistik, ketatausahaan umum, dan sebagainya sehingga penyelenggaraan tugas pokok berjalan dengan lancar. Mereka memberikan apa yang biasa disebut sebagai auxiliary services, b) Sekelompok orang karena pengalaman, keahlian dan pendidikannya ditugaskan menjadi bagi manajemen. Istilah yang umum digunakan untuk mengidentifikasi kelompok ini ialah staf ahli dan biasanya di perbantukan pada kelompok pimpinan dalam organisasi.

### c. Pengorganisasian Fungsioanal

Pengorganisasian tipe fungsional adalah tipe pengorganisasian yang dalam bagian strukturnya pertimbangan utama yang digunakan adalah pengelompokan fungsi-fungsi tertentu yang sejenis, baik itu merupakan tugas pokok maupun tugas penunjang. Ciri-ciri utama dalam pengorganisasian fungsional khususnya yang bergerak di bidang penelitian dan pengembangan ialah sebagai berikut :1) Tidak terlalu besar ukuran organisasinya, 2) Kegiatan organisasi dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dengan tingkat ilmiah yang tinggi, 3) Jenjang karier para anggota organisasi tidak terikat pada tingkat pangkat dan jabatan struktural yang diperuntukkan bagi mereka yang memimpin satuan-satuan kerja yang melakukan kegiatan penunjang, 4) Orientasi ilmiah menonjol oleh sebab itu kebebasan bertindak di

kalangan anggotanya biasanya besar, 5) Pengendalian pemimpin biasanya tidak terlalu ketat.<sup>25</sup>

d. Pengorganisasian Matriks

Pengorganisasian matriks adalah penggambaran struktur yang langsung dikaitkan dengan kegiatan yang perlu dilakukan. Dewasa ini bentuk ini banyak digunakan karena dalam organisasi yang kegiatan-kegiatan tertentu diselenggarakan oleh lebih dari satu unit organisasi, keahlian tenaga-tenaga spesialis dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan memungkinkan koordinasi yang mantap terselenggara.

e. Pengorganisasian Tipe Panitia

Pengorganisasian tipe panitia mempunyai beberapa ciri antara lain: 1) Keberadaannya berupa penugasan kepada sekelompok orang yang dipandang mampu menyelesaikan tugas-tugas tambahan tertentu di samping tugas fungsional yang sudah menjadi tanggung jawab utama masing-masing, 2) Merupakan satuan kerja yang bersifat extra struktural dengan wewenang yang sangat terbatas, 3) Keanggotaan berdasarkan kemampuan dan keahlian para anggota yang diperkirakan akan mampu membagi waktunya antara melakukan tugas fungsionalnya dan tugas tambahan yang dipercayai kepadanya, 4) Karena sifatnya yang sementara, hubungan antara anggota biasanya informal, 5) Produktifitas kerja panitia tinggi, bukan saja karena kejelasan acuan tugas. Tetapi juga karena menyangkut reputasi profesional yang bersangkutan di samping tekanan kuat dari faktor waktu.

---

<sup>25</sup> *Ibid.*h.54

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu seraca terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi. Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan seraca rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan. Pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas seraca transparan, dan jelas. Lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika semua prinsip ini dapat diaplikasikan seraca konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.

Uraian di atas dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran,

tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

Wujud dari pelaksanaan pengorganisasian ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses pengorganisasian yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan.

Al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, persekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Dalam Menjalankan pengorganisasia perspektif Al-Qur'an terdapat beberapa prinsip-prinsip pengorganisasian dalam pendidikan Islam perspektif Al-Qur'an, yaitu prinsip keteraturan, prinsip kekompakan, prinsip tolong menolong atas dasar ketakwaan, prinsip musyawarah, prinsip saling memperbaiki hubungan, prinsip memelihara hubungan silaturahmi dan prinsip memetakah potensi.

Organisasi merupakan sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang sama-sama memiliki visi dan misi yang sama (*Define organization as a system of cooperative of two or more persons*). Sementara, Paul Preston dan Thomas Zimmerer mengatakan bahwa organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk

mencapai tujuan bersama (*Organization is a collection people, arranged into groups, working together to achieve some common objectives*). Jadi organisasi adalah persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta seraca formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.

Berdasarkan teori di atas organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, Organisasi adalah system kerjasama antara dua orang atau lebih, atau organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama, organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama seraca tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

## **2. Pengertian *Learning***

Belajar dan pembelajaran adalah suatu kegiatan yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Manusia dengan belajar bisa mengembangkan potensipotensi yang dibawa sejak lahir. Tanpa belajar manusia tidak mungkin dapat memenuhi kebutuhannya tersebut. Kebutuhan belajar dan pembelajaran dapat terjadi dimana-mana, misalnya di lingkungan keluarga, madrasah, dan masyarakat. Kebutuhan manusia akan belajar tidak akan pernah berhenti selama manusia ada di muka bumi ini. Hal itu disebabkan karena dunia dan isinya termasuk manusia selalu berubah.

Proses pembelajaran dialami sepanjang hayat seorang manusia serta dapat berlaku di manapun dan kapanpun. Pembelajaran mempunyai pengertian yang mirip dengan pengajaran, walaupun mempunyai konotasi yang berbeda. Istilah pembelajaran sama dengan instruction atau pengajaran. Pembelajaran mempunyai arti cara mengajar atau mengajarkan. Dengan demikian pengajaran diartikan sama dengan perbuatan belajar dan mengajar.

Robbins menyebutkan Learning adalah proses perubahan yang relative konstan dalam tingkah laku yang terjadi karena adanya suatu pengalaman atau latihan.<sup>26</sup> Learning adalah proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan dan wawasan baru guna mengubah perilaku dan tindakan dengan memiliki learning spirit.<sup>27</sup> Menurut Pribadi menjelaskan bahwa, Pembelajaran adalah proses yang sengaja dirancang untuk menciptakan terjadinya aktivitas belajar dalam individu.<sup>28</sup> Pembelajaran (instruction) adalah suatu usaha untuk membuat peserta didik belajar atau suatu kegiatan untuk membelajarkan peserta didik.<sup>29</sup> Dalam pengertian lain, pembelajaran adalah usaha-usaha yang terencana dalam memanipulasi sumber-sumber belajar agar terjadi proses belajar dalam diri peserta didik.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Stephen P Robbins dan Timothy A Judge.h.33

<sup>27</sup> Michael J Marquard, *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*, (Hachette UK, 2011).h.35

<sup>28</sup> Benny A Pribadi, *Model Desain Sistem Pembelajaran, Vol. 35*, (Jakarta: Dian Rakyat, 2009).h.10

<sup>29</sup> Bambang Warsita, *Learning Technology (Basis and Application)*, (Jakarta: Rineka Reserved, 2008).h.85

<sup>30</sup> Arief S Sadiman, *Media Pendidikan*, (Jakarta: Persada, Raja Grafindo, 1986).h.8

Penjelasan dari teori di atas dapat diketahui bahwa ada tiga komponen di dalam proses learning, yaitu :

- a. Learning melibatkan adanya perubahan, yaitu perubahan dari buruk menjadi baik, dari tidak tahu menjadi tahu, dan dari tidak bisa menjadi bisa.
- b. Perubahan yang terjadi secara relative permanen. Sedangkan perubahan yang bersifat sementara menunjukkan kegagalan dalam proses belajar.
- c. Learning berarti ada perubahan perilaku. Belajar tidak hanya mengubah pikiran dan sikap, tetapi yang lebih penting lagi adalah bahwa belajar harus mengubah perilaku subjek pembelajar.

### **3. Pengertian *Learning Organization***

Perkembangan pendidikan semakin hebat dan luas cangkupannya, Sehingga dalam melakukan sebuah transformasi perkembangan madrasah diperlukan Learning Organization sebagai sebuah sistem yang terintegasi dan senantiasa selalu berubah, karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar. Peter Senge, mengatakan 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”.*<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Peter M Senge.h.3

*Learning organization* adalah organisasi-organisasi di mana orang mengembangkan kapasitas mereka secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, di mana pola pikir yang luas dan baru dipelihara, di mana aspirasi kolektif dipoles, di mana orang-orang belajar tanpa henti untuk melihat segala hal seraca bersama-sama. Dasar pemikiran organisasi semacam itu adalah dalam situasi perubahan yang sangat cepat hanya organisasi yang fleksibel, adaptif, dan produktif yang akan unggul. Agar ini terjadi, organisasi perlu menemukan bagaimana memberi jalan kepada munculnya komitmen dan kapasitas orang untuk bisa belajar di semua level. Sementara itu, Marquardt mengungkapkan bahwa *Learning organization* adalah organisasi yang terus belajar seraca sungguh-sungguh dan bersama-sama, kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya seraca lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Keinginan dan kebiasaan belajar tiap individu dalam organisasi akan menjadi tempat tumbuhnya organisasi yang terus belajar, atau organisasi pembelajaran. *Learning* dapat terjadi pada tingkatan individu, kelompok dan organisasi.<sup>32</sup> *Learning organization* dalam sebuah transformasi yang diperlukan adalah pembelajaran individual, karena individu adalah pihak yang dapat berfikir serta berbuat, dan organisasi yang belajar hanya didapatkan melalui individu yang belajar seraca terus-menerus.

Menurut Pedler, Burgoyne and Boydell seperti dikutip oleh Wills mengemukakan bahwa *learning organization* adalah *an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transformsit self to achieve superior competitive*

---

<sup>32</sup> Michael J Marquard.h.229

*performance. Learning organization* adalah suatu organisasi yang memberi kemudahan seluruh anggotanya untuk belajar dan mengubah bentuk organisasi secara terus-menerus guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul.<sup>33</sup>

Sedangkan Watkins dan Marsick, menjelaskan bahwa *Learning organization* ditandai dengan keterlibatan seluruh pegawai (*total employee involvement*) dalam proses yang dilakukan secara kolaboratif dan perubahan yang dapat dihitung secara kolektif terhadap nilai-nilai dan prinsip bersama.<sup>34</sup>

Berdasarkan definisi yang sudah dijelaskan di atas, learning organization adalah organisasi yang memberikan fasilitas kepada seluruh anggotanya untuk terus belajar secara bersama-sama dalam mentransformasikan organisasi guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul. Sehingga *learning organization* dapat membangun dan mengembangkan kapasitas individu, pola pikir, cita-cita bersama, dan belajar berkelanjutan untuk mengubah organisasi sehingga mampu mencapai hasil yang memiliki daya saing tinggi. Kapasitas individu yang mampu mengkonstruksi sistem belajar berkelanjutan dalam rangka mengubah dan mengadaptasi organisasi sesuai dengan kondisi lingkungan yang sedang berubah.

---

<sup>33</sup> Mike Pedler et al, *A Manager's Guide to Leadership*, ((United States: McGraw-Hill Berkshire, 2004).

<sup>34</sup> Karen E Watkins dan Victoria J Marsick, “— Towards a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations”, *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 11 No. 4”, 1992, p. 287,.

Peter Senge membangun lima disiplin dari pembelajaran organisasi untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi yang dikenal dengan *The Fifth Discipline* yaitu, *System thinking*, *Personal mastery*, *Mental model*, *Shared vision*, *Team learning*.<sup>35</sup>

#### **4. Karakteristik *Learning Organization***

*Learning organization* akan mudah kita ketahui ketika kita tahu karakteristiknya, sebagaimana dijelaskan oleh Marquardt dan Reynolds mengamati bahwa dalam *learning organization* memiliki karakteristik sebagai berikut : 1) perkembangan dan belajar seseorang dikaitkan dengan perkembangan dan belajar organisasi seraca khusus dan terstruktur, 2) berfokus pada kreativitas dan adaptability, 3) semua regu merupakan bagian dari proses belajar dan bekerja, 4) jaringan kerja sangat penting dalam belajar dan menyelesaikan pekerjaan, 5) berpikir sistem adalah fundamental, 6) memiliki visi yang jelas di mana mereka berada dan ke mana tujuan mereka, 7) secara terus menerus melakukan transformasi dan berkembang.<sup>36</sup>

Marquardt, mengidentifikasi ciri *learning organization* lebih lengkap dari pada yang dikemukakan Linda Moris, yakni: 1) belajar dilakukan melalui sistem organisasi seraca keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai satu otak, 2) semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya organisasi belajar seraca terus menerus untuk keberhasilan organisasi pada waktu sekarang dan akan datang, 3) belajar merupakan proses yang berlangsung

---

<sup>35</sup> Peter M Senge.h.35

<sup>36</sup> Michael J Marquard.h.21

seraca terus menerus serta dilakukan berbarengan dengan kegiatan bekerja, 4) berfokus pada kreativitas dan generative learning, 5) menganggap berpikir system adalah sangat penting, 6) dapat memperoleh akses ke sumber informasi dan data untuk keperluan keberhasilan organisasi, 7) iklim organisasi mendorong, memberikan imbalan, dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar, 8) orang saling berhubungan dalam suatu jaringan yang inovatif sebagai suatu komunitas di dalam dan di luar organisasi, 9) perubahan disambut dengan baik, kejutan kejutan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan belajar, 10) mudah bergerak cepat dan fleksibel, 11) Setiap orang terdorong untuk meningkatkan mutu seraca terus menerus, 12) kegiatan didasarkan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi, 13) memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang dikembangkan dengan baik sebagai acuan untuk pelayanan dan produksi, 14) memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi, pembaharuan, dan revitalisasi sebagai jawaban atas lingkungan yang berubah.<sup>37</sup>

Peter Senge juga menekankan pentingnya dialog dalam organisasi, khususnya dengan memperhatikan pada disiplin team learning. Maka dialog merupakan salah satu ciri dari setiap pembicaraan sesungguhnya dimana setiap orang membuka dirinya terhadap yang lain, benar-benar menerima sudut pandangnya sebagai pertimbangan berharga dan memasuki yang lain dalam batasan bahwa dia mengerti tidak sebagai individu seraca khusus, namun isi pembicaraannya. Tujuannya bukan memenangkan argumen melainkan untuk pengertian lebih lanjut. team learning

---

<sup>37</sup> *Ibid.*h.300

memerlukan kapasitas anggota kelompok untuk mencabut asumsi dan mesu ke dalam pola berfikir bersamal yang sesungguhnya.<sup>38</sup>

Ciri *learning organization* seperti yang dikemukakan Marquard di atas menunjukkan, organisasi memiliki lingkungan, iklim, serta budaya yang tidak hanya mendorong orang dalam organisasi itu belajar seraca perorangan dan bersama-sama, tetapi juga mempercepat proses belajar itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi. Belajar dan saling membelajarkan 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 seraca terus menerus sebagai hasil belajar membuat iklim organisasi semakin bergairah. Organisasi dapat dianggap sebagai sekelompok pekerja yang diberdayakan dan menghasilkan pengetahuan, produk, dan jasa baru.

Berdasarkan paparan teori di atas dapat disimpulkan bahwa karakter *learning organization* adalah keyakinan bahwa individu akan proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas. Kondisi ini nantinya akan menghasilkan proses yang terus berkesinambungan dengan tetap mengacu pada kondisi internal organisasi yang pada akhirnya mengacu pada kondisi dan tuntutan eksternal di luar organisasi.

---

<sup>38</sup> Peter M Senge.h.1

## 5. Konsep *Learning Organization*

Organisasi harus terus menerus melakukan proses *self learning* agar organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak<sup>4</sup> dalam merespon beragam perubahan yang muncul sehingga dibutuhkan konsep *learning organization*. Seperti yang dijelaskan oleh para ahli menekankan pada komponen-komponen yang saling terkait antara satu dengan yang lain, yaitu; kapasitas individu, pola pikir, aspirasi bersama, belajar berkelanjutan, transformasi organisasi, dan daya saing hasil. Marquardt menjelaskan komponen tersebut kedalam sistem dan sub sistem. Sistem belajar yang dimaksud terdiri atas belajar itu sendiri, organisasi orang, pengetahuan dan teknologi.<sup>39</sup>

Komponen-komponen dalam sistem tersebut memiliki sub sistem. Subsistem Pembelajaran terdiri atas: 1) tingkat yang meliputi; individu, grup/kelompok, dan organisasi, 2) jenis pembelajaran yang terdiri atas adaptif, antisipatori, deuteron, dan tindakan, 3) keterampilan belajar yang meliputi sistem berpikir, model mental, penguasaan perorangan, belajar beregu, visi bersama dan dialog. Keterampilan dalam *learning organization* oleh Marquardt, diistilahkan dengan disiplin kelima (*the fifth disiplin*) oleh Peter Senge, yang tidak memasukkan disiplin dialog sebagai satu disiplin tersendiri karena menurutnya dialog seraca implisit telah mewarnai kelima disiplin tersebut.

Marquardt mengelompokkan subsistem organisasi kedalam empat bagian yaitu: visi, budaya, struktur, dan strategi organisasi. Sedangkan subsistem orang dibagi dalam enam bagian yakni: manager/pemimpin, karyawan, pelanggan, rekan usaha, dan

---

<sup>39</sup> Michael J Marquard.h.21

masyarakat. Unsur pengetahuan meliputi akuisisi (data dan informasi yang diperoleh dari dalam dan luar organisasi), kreasi (pengetahuan baru yang diciptakan), simpanan (pengetahuan yang mudah diperoleh anggota organisasi), transfer dan penggunaan (pengalihan informasi dan pengetahuan antar individu serta penggunaannya dalam organisasi). Terakhir adalah subsistem teknologi terdiri dari unsur-unsur teknologi informasi, belajar berbasis teknologi dan sistem pendukung kinerja elektronik.<sup>40</sup>

Marquardt tidak menekankan kepada salah satu sistem dan subsistem tersebut sebagai suatu hal yang penting tetapi ia melihat bahwa semua unsur tersebut penting dan merupakan satu kesatuan yang sistemik. Artinya jika terdapat satu subsistem yang tidak berjalan, maka akan menghambat pergerakan dari subsistem lainnya.

Hambatan dalam proses belajar, bisa datang dari individu maupun organisasi. Dalam konteks individu hambatan pembelajaran terjadi karena beberapa hal, diantaranya adalah: 1) pengetahuan individu tersebut tersimpan sendiri, 2) individu yang memiliki pengetahuan tersebut tidak ingin berbagi dengan anggota organisasi lainnya, 3) individu-individu dalam organisasi tidak menyadari manfaat dari belajar itu sendiri, dan 4) individu-individu dalam organisasi tersebut tidak memiliki waktu yang cukup untuk belajar.

Sedangkan dalam konteks organisasi, hambatan belajar dapat terjadi karena hal-hal berikut: 1) kurangnya dukungan dari manajemen organisasi; para pengambil kebijakan tertinggi di level organisasi kurang memberikan dukungan untuk berubah 2) budaya atau kultur perusahaan yang tidak bersahabat; biasanya terjadi tidak

---

<sup>40</sup> *Ibid.*h.23

saling percaya, disiplin rendah, 3) menganggap bahwa belajar tidak menjadi bagian dari cara kerja organisasi atau dianggap hanya tanggung jawab bidang Human Resource.

Komitmen masing-masing orang dan kemampuan untuk belajar adalah penting dalam membangun budaya pembelajaran dalam organisasi. Individu maupun organisasi harus mengubah paradigma lama di mana proses belajar bersifat formal dan tanggung jawab departemen tertentu menjadi paradigma baru di mana proses belajar menjadi tanggung jawab semua orang dan dapat dilakukan di mana saja. Organisasi harus dapat mendukung terjadinya sebuah proses belajar seraca sinergis melalui adanya: 1) kontributor, orang yang bersedia membagi ilmu. 2) audiens, orang yang menjadi pendengar, 3) media, cara, tempat, ataupun mekanisme yang dipakai dalam proses belajar.

Irisan matematis pada model sistem Learning organization Marquardt tersebut menggambarkan bahwa proses pembelajaran juga merupakan bagian dari model sistem dan harus terjadi pada seluruh subsistem lainnya yaitu subsistem manusia, teknologi, pengetahuan, dan organisasi. Jika proses pembelajaran dalam organisasi pembelajar terjadi, akan terjadi perubahan persepsi, perilaku, kepercayaan, mentalitas, strategi, kebijakan, dan prosedur baik yang berkaitan dengan manusia ataupun organisasi. Kelima subsistem tersebut saling berhubungan dan saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya. Apabila salah satu subsistem tidak dimiliki atau lemah, maka subsistem lainnya akan terganggu seraca signifikan.

### **a. Subsistem *Learning***

*Subsistem learning* adalah inti dari learning organization. dimensi learning organization adalah *system thinking, personal mastery, mental models, shared vision dan, team learning*.

#### *1) System Thinking*

Berpikir sistem mencakup pengujian dan refleksi atas seluruh aspek kehidupan organisasi seperti misi dan strategi, struktur, kultur dan praktik manajerial. System thinking merupakan bagian dari pemimpin, manajer, dan karyawan yang diharapkan mampu meningkatkan pemahaman dan tindakannya lebih fokus pada pengintegrasian bagian atau divisi yang berbeda kearah memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, serta meningkatkan seluruh operasionalisasi organisasi.

#### *2) Personal Mastery*

Hal ini menjadi pra syarat yang penting sebagai bagian dari asset organisasi yang sangat strategis. Personal mastery dapat diperoleh dari pendidikan, aktivitas pembelajaran formal, informal, dan pengalaman kerja.

#### *3) Mental Models*

Keahlian ini mencakup nilai-nilai, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang membentuk cara pandang seseorang. Struktur, pengalaman, kultur, dan sistem kepercayaan mendukung mental models, dimana memberi pedoman kepada seseorang dan bertindak sebagai penyaring selama keputusan dibuat. Mental models berperan mendukung learning organization dengan membantu setiap karyawan memahami setiap peristiwa yang tampak acak.

#### 4) *Shared Vision*

Merupakan landasan utama learning organization karena menggambarkan perspektif bersama anggota organisasi termasuk pemahaman mereka terhadap misi dan sasaran organisasinya. Pimpinan, manajer, dan karyawan memiliki persepsi yang sama mengenai pentingnya pembelajaran, bagi karyawan maupun organisasi.

#### 5) *Team Learning*

*Team learning* ini membantu proses komunikasi dan kerja sama, menggiring kearah sinergi dan rasa saling menghormati diantara anggota. Anggota tim akan dapat memperluas wawasannya. Team learning ini dipandang sebagai interaksi dan sekaligus refleksi dari suatu tindakan.

### **b. Subsistem Organization**

Usaha merubah diri dari organisasi yang belum melaksanakan pembelajaran menjadi *Learning organization*, dibutuhkan transformasi yang signifikan seperti halnya metamorfosis sebuah ulat untuk menjadi kupu-kupu. Struktur dan stragegi organisasi harus mengalami transformasi seraca dramatis sebelum terbentuk menjadi sebuah *Learning organization*. Dalam mengembangkan organisasi dalam bentuk yang baru, organisasi harus mengatur kembali organisasi tersebut dengan fokus pada empat dimensi subsistem transformasi organisasi.

Tujuan dan desain organisasi pada masing-masing dimensi subsistem transformasi organisasi harus berubah yang semula fokus kepada pekerjaan dan produktivitas, menjadi fokus seraca bersama kepada pembelajaran dan pengembangan organisasi.

- 1) Visi (*Vision*), hal utama dan langkah paling penting untuk menjadi organisasi pembelajar adalah penanaman fondasi yang kuat dengan membangun visi bersama mengenai pembelajaran.

Visi mengungkapkan tujuan, sasaran, dan arah yang ingin dituju oleh organisasi. Visi organisasi pembelajar mengungkapkan pentingnya pembelajaran untuk mencapai sasaran masa depan yang diinginkan, membangun keinginan organisasi, serta terus menerus memperbarui organisasi dalam rangka mempertahankan pertumbuhan dan perkembangannya.

- 2) Budaya (*Culture*), seperti sebuah bangsa yang memiliki bermacam-macam budaya, organisasi memiliki berbagai kepercayaan, cara berpikir, dan tindakan yang diwujudkan oleh simbol-simbol, adat istiadat, kebiasaan, ideologi, dan nilai-nilai. Sifat dari pembelajaran dan sikap yang terjadi di organisasi ditentukan seraca signifikan oleh budaya organisasi. Budaya pembelajar mendorong individu dan tim untuk tumbuh dan berkembang melalui kreatifitas, tim kerja, perbaikan yang kontinyu, dan manajemen diri. Organisasi pembelajar memberikan iklim yang mendukung fasilitasi pembelajaran serta hadiah (*reward*) bagi personil dan tim yang melakukan pembelajaran dengan baik.
- 3) Strategi (*strategy*), kekuatan dan pengaruh strategi dapat mempercepat dan mengaktifkan sebuah organisasi untuk merubah dirinya menjadi organisasi pembelajar dengan mendorong dan memaksimalkan pembelajaran yang diperlukan, penyebaran dan pemanfaatan oleh seluruh departemen, tindakan dan inisiatif organisasi.
- 4) Struktur (*Structure*), struktur organisasi mencakup konfigurasi unit, departemen dan divisi. Organisasi pembelajar menunjukan struktur yang sederhana yang meminimalkan pemisahan antara

orang dengan proses, sambil memaksimalkan kontak, alur informasi, dan kolaborasi diantara individu dan tim.

### **c. Subsistem *People***

Pertumbuhan, inovasi, dan ciri khas learning organization diperoleh dari kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya manusia. Sebagai kontribusi kepada learning organization, masing-masing dari komponen ini harus diberdayakan dan diaktifkan. Jika mereka diberdayakan namun tidak diaktifkan maka mereka hanya akan memiliki sumber daya yang diperlukan tetapi tidak memiliki pengetahuan untuk memberdayakan mereka seraca efektif. Masing-masing komponen tersebut dapat diberdayakan dan aktif dalam pelaksanaan organisasi pembelajar, yaitu:

- 1) Para manajer melaksanakan tugas untuk tugas-tugas pelatihan, penasehatan, dan permodelan dengan suatu tanggung jawab utama membangkitkan dan mempertinggi kesempatan pembelajaran bagi orang-orang disekitar mereka.
- 2) Para pegawai diberi wewenang dan diharapkan untuk belajar, merencanakan kompetensi masa depan mereka, mengambil tindakan dan risiko, dan memecahkan masalah. Organisasi sebaiknya memperlakukan karyawan sebagai karyawan yang dewasa dengan kapasitas untuk belajar, mempunyai keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah, memiliki tanggung jawab serta menyukai penghargaan. Jika karyawan diindikasikan sebagai pembelajar, maka mereka perlu diberikan kebebasan serta dorongan dari organisasi.
- 3) Para pelanggan berpartisipasi dalam mengidentifikasi kebutuhankebutuhan, menerima pelatihan, dan dihubungkan

dengan pembelajaran organisasi. Organisasi pembelajar mengakui bahwa pelanggan bisa menjadi ladang yang subur atas informasi dan ide-ide yang terkait erat dengan sistem dan strategi organisasi pembelajar.

- 4) Para supplier dapat menerima dan memberi kontribusi terhadap instruksi program. Organisasi pembelajar menyadari bahwa kesuksesan bergantung kepada sebagian besar keberhasilan seluruh jaringan bisnis, tidak hanya mengacu kepada karyawan dan pelanggan saja.
- 5) Para partner aliansi / mitra kerja dapat berbagi kompetensi dan pengetahuan.
- 6) Kelompok-kelompok komunitas masyarakat termasuk wakil-wakil ekonomi, pendidikan, dan sosial dapat berbagi dalam menyediakan dan menerima pembelajaran.

#### ***d. Subsistem Knowledge***

Sebuah proses perolehan pengetahuan dari sumber awal hingga siap digunakan. Learning organization seraca efektif dan efisien ketika keenam proses ini berjalan dengan baik dan interaktif, yaitu :

- 1) Akuisisi (penguasaan), berkenaan dengan pengumpulan informasi dan data yang ada dari dalam dan luar organisasi.
- 2) Penciptaan, melibatkan pengetahuan baru yang diciptakan dalam organisasi melalui wawasan dan pemecahan masalah.
- 3) Penyimpanan, merupakan suatu pengkodean dan pemeliharaan pengetahuan berharga organisasi untuk akses yang mudah oleh anggota staf pada suatu waktu dan dari mana pun.

- 4) Analisis dan penggalian data, merupakan cara untuk menganalisis dan menggali data. Cara manual memiliki keterbatasan dalam menganalisis data dengan jumlah (volume) yang meningkat dalam jumlah besar, oleh karena itu proses penggalian data (data mining) dilakukan.
- 5) Transfer dan penyebaran, termasuk kepada mekanikal, elektronik, dan pergerakan interpersonal dari informasi dan pengetahuan, seraca sengaja dan tidak sengaja diseluruh organisasi serta aplikasinya dan kegunaannya oleh para anggota organisasi.
- 6) Aplikasi dan pengesahan, teknologi memungkinkan pengaplikasian pengetahuan organisasi seraca optimal. Sebuah perusahaan yang memiliki kemampuan untuk memelihara konsumennya melalui pengenalan dan membantu pemecahan masalah adalah contoh yang baik dari pengaplikasian dan pengesahan pengetahuan.

**e. Subsistem *Technology***

Subsistem yang kelima adalah subsistem teknologi yang terdiri dari dimensi pengelolaan pengetahuan dan peningkatan pembelajaran. Dimensi tersebut memiliki peran untuk mendukung *Learning organization*, seperti berikut:

- 1) Teknologi untuk mengelola pengetahuan, meliputi teknologi berbasis komputer untuk mengumpulkan, pengkodean, memproses, penyimpanan, transfer dan penggunaan data antara mesin, orang-orang, dan organisasi.
- 2) Teknologi untuk meningkatkan kecepatan dan kualitas pembelajaran, melalui video, audio, dan training multimedia

berbasis komputerisasi untuk membawakan dan membagikan pengetahuan dan kemampuan dimanapun dan kapanpun.

## **6. *Learning Organization* Prespektif Islam**

Lingkungan persaingan dewasa ini begitu ketat sehingga memaksa setiap organisasi untuk memperbaharui strategi berkompetisi. Perubahan yang cepat mendorong organisasi untuk bertransformasi menjadi institusi-institusi yang cepat tanggap terhadap peta persaingan terbaru, potensi pasar dan strategi-strategi baru untuk mencapai tujuan masing-masing. Perubahan tersebut dilandasi dengan paradigmatik bahwa organisasi atau institusi harus beradaptasi dan bertransformasi menjadi *learning organization*.

*Learning Organization* merupakan pelaksanaan proses yang bermutu yang dilakukan anggota lembaga pendidikan dengan bekerja seraca optimal, mempunyai komitmen dan istiqamah dalam pekerjaannya. Tanpa adanya komitmen dan istiqomah dari para (pekerja), dalam konteks lembaga pendidikan, civitas akademika, maka lembaga pendidikan tersebut tidak mungkin dapat melakukan proses yang bermutu. Maka dalam melakukan proses yang bermutu juga dibutuhkan personalia yang bermutu dan berdedikasi tinggi juga. Sehingga berbuat yang optimal atau berkualitas itu harus dilakukan dalam semua jenjang, semua lini dalam lembaga pendidikan. seperti dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 berikut ini:

لَهُرْ مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ <sup>٤١</sup>  
 إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ <sup>٤٢</sup> وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ  
 بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ <sup>٤٣</sup> وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

*Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*<sup>41</sup>

Inti dari ayat tersebut di atas adalah kalimat sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. ‘\_Keadaan‘ yang dimaksud salah satunya adalah, Allah tidak akan merubah keadaan mereka selama mereka tidak merubah sebab-sebab kemunduran mereka.<sup>42</sup> Jadi, Islam memiliki nilai yang seraca universal mengajarkan umatnya untuk senantiasa berubah dari kejelekan menuju kebaikan (transformatif).

Pendidikan Islam sejatinya merupakan proses untuk memanusiakan manusia, dalam konteks ini ada dua agenda penting yakni proses pemanusiaan dan proses kemanusiaan. Pendidikan

<sup>41</sup> Departemen Agama RI.h.337

<sup>42</sup> Ziauddin Sardar dan Meryll Wyn Davies, *Wajah-Wajah Islam; Suatu Perbincangan Tentang Isu-Isu Kontemporer*, (Bandung: Mizan, 1992).h.24

Islam hadir bukan untuk mengajarkan agama yang teralienasi dari konteks, tetapi aktif dalam penyelesaian problem realitas. Sejak awal kedatangannya, ajaran Islam hadir untuk selalu mengentas manusia dari manusia yang berperadaban rendah menuju manusia yang berperadaban tinggi.

Transformasi yaitu menggerakkan dinamika ajaran agama menjadi sebuah kerja kreatif yang selalu kontekstual dengan realitas di mana agama tersebut eksis sehingga agama tidak kehilangan maknanya dalam dimensi yang berbeda. Di samping itu, agama juga mutlak ditransformasikan dalam sendi-sendi kehidupan manusia agar agama tidak selamanya melangit dan tidak terjangkau oleh pemahaman manusia. Agama diwahyukan untuk manusia maka pemahamannya pun sudah selayaknya manusiawi dan prakteknya pun harus ditransformasikan seraca manusiawi pula.

Perubahan lingkungan persaingan yang sangat ketat dan cepat, juga sangat terasa sekali dalam dunia pendidikan, sehingga mendorong setiap lembaga pendidikan untuk beradaptasi seraca berkesinambungan. Untuk beradaptasi dengan baik, suatu organisasi atau institusi pendidikan harus dibentuk dalam struktur yang lebih efektif dan responsif terhadap segala perubahan. Nukleus pada setiap proses adalah sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu SDM harus dipersiapkan dan dikelola untuk menyongsong segala perubahan. Hanya ada satu teknik agar lembaga pendidikan dapat bertahan dan memiliki daya saing di masa depan, yaitu institusi tersebut harus menjadi learning organization.

Proses mentransformasikan potensi manusia menjadi manusia yang unggul yang mempunyai daya saing tinggi adalah tugas sejati komunitas learning organization, terutama tenaga

pengembangnya (gurunya). *Learning organization* merupakan organisasi terlatih untuk menciptakan belajar, dan memindahkan pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan perilaku dan wawasan baru. Terminologi pendidikan yang dimaksudkan di sini adalah jaring-jaring kemasyarakatan, termasuk aneka organisasi, yang bersentuhan dan mampu mengubah perilaku manusia, baik melalui pendidikan formal, informal dan nonformal.

Pengembangan madrasah melalui *learning organization* sangat terbuka, sebab dalam beberapa hal eksistensi madrasah telah melakukan beberapa transformasi terutama dalam konteks inovasi sistem pendidikan dalam merespons modernitas dan industrialisasi, pengembangan ilmu pengetahuan yang ada sebagai bentuk transformasi diri yang menjanjikan eksistensi dan penemuan jati diri siswa dalam menghadapi tuntutan zaman modern, dan madrasah telah banyak melakukan terobosan-terobosan yang strategis, mulai dari kurikulum, sistem pendidikan dan pembelajaran, sarana dan fasilitas penunjang pendidikan yang berbasis teknologi informasi dan sebagainya.

Usaha mewujudkan diri sebagai *learning organization*, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan madrasah yang mencakup adanya dukungan dari manajemen puncak, pembudayaan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan SDM, pengembangan manajemen pendidikan dan sistem informasi yang berbasis teknologi informasi untuk menangkap dan mengikuti berbagai macam perubahan dan perubahan orientasi pembelajaran yang difokuskan pada perkembangan lingkungan dan harus siap bersaing dalam meraih masa depan yang kompetitif.

## **B. Sistem *Learning Organization***

*Learning organization* sebagai suatu proses yang diperlukan bagi organisasi untuk beradaptasi, memodifikasi dan merubah lingkungan organisasi sehingga organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. *Learning Organization* akan terwujud melalui lima dimensi di dalamnya yaitu : *system thinking, personal mastery, mental models, shared vision dan, team learning*. Transformasi sebuah organisasi untuk melakukan *Learning Organization*, setiap individu ataupun sebuah organisasi harus menggabungkan lima subsistem yang ada dalam model sistem *Learning Organization*. *Learning Organization* menggambarkan bahwa *learning* (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasi. Pembelajaran dapat meningkatkan kapabilitas intelektual staf sehingga organisasi menjadi lebih baik karena memiliki staf yang senantiasa belajar.<sup>43</sup>

Komponen *learning organization* yang diterapkan seraca keseluruhan akan mempengaruhi terwujudnya madrasah efektif. Madrasah yang efektif harus memiliki visi, misi dan tujuan yang dijalankan seraca konsisten, melibatkan semua pihak madrasah untuk menjalankan visi misi madrasah, madrasah memiliki rancangan program yang jelas, kepemimpinan yang kuat dan melibatkan orangtua dan masyarakat.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Monica Ida Uniati, "Learning Organization, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi Uk Petra Surabaya)", *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 8 No. Vol 8, No 1 (2014): APRIL 2014 (2014), p. 27–38, <https://doi.org/10.9744/pemasaran.8.1.27-38>.

<sup>44</sup> Fajar Tri Nastiti et al., "Implementasi Learning Organization Untuk Mencapai Madrasah Efektif Di Sd Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung", *Pedagogi: Jurnal Pendidikan Dasar*, Vol. 7 No. 1 (2019), p. 1–14,.

## 1. *System thinking*

### a. *Pengertian System Thinking*

Menurut Peter Singe, *system thinking* adalah suatu kerangka kerja untuk melihat keseluruhan proses, melihat hubungan saling keterkaitan dan mengenali pola-pola daripada melihat potret terpotong-potong yang statis.<sup>45</sup> Menurut marquardt `` *Systems thinking is a conceptual framework that helps us see the overall patterns more clearly and thus improves our ability to change them* `` *system thinking* adalah kerangka kerja konseptual yang membantu kita melihat pola keseluruhan lebih jelas dan dengan demikian meningkatkan kemampuan kita.<sup>46</sup>

Berpikir sistem (*system thinking*) adalah suatu kerangka kerja konseptual, yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari keseluruhan prinsip-prinsip organisasi belajar. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin Organisasi Belajar (OB), tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu ke dalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana kita mengubah sistem-sistem seraca lebih efektif, dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi.<sup>47</sup>

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 *system thinking*

---

<sup>45</sup> Peter M Senge et al, *Disiplin Kelima: Seni Dan Praktek Dari Organisasi Pembelajar*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996).h.7

<sup>46</sup> Michael J Marquard.h.53

<sup>47</sup> Danny Ivanno Ritonga, "Analisis Pelaksanaan Learning Organization (Lo) Di Fakultas Bahasa Dan Seni (Fbs) Universitas Negeri Medan", No. 124 (2014), p. 1-20,.

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.

Syarat awal untuk memulai *system thinking* adalah adanya kesadaran untuk mengapresiasi dan memikirkan sesuatu kejadian sebagai sebuah sistem (*system approach*). Kejadian apapun, baik fisik maupun non fisik, dipikirkan sebagai unjuk kerja dan keseluruhan interaksi antara bagian lingkungan tertentu.<sup>48</sup> *System thinking* dapat digunakan sebagai pendekatan untuk memahami suatu permasalahan secara keseluruhan dan akurat sebelum bertindak, sehingga bisa mengajukan pertanyaan yang lebih baik sebelum melompat ke kesimpulan.

### **b. Manfaat *System Thinking***

Mengapa perlu belajar *system thinking*, sebab dengan belajar dan menguasai ilmu berpikir sistem, dapat dianalisa setiap masalah dalam penugasan secara ilmiah, tepat guna dan berhasil guna (efektif dan efisien). Manfaat dari *System thinking* antara lain 1) memberi pemahaman atas keterkaitan elemen-elemen yang mempengaruhi kinerja, 2) menjadi bahasa bersama untuk dialog tentang struktur dan proses sistem, 3) memetakan dan simulasi apa yang dipahami bersama, 4) fenomena dasar yang berkembang dengan memerhatikan interaksi dari berbagai yang berkaitan, 5) penyelesaian masalah dengan pendekatan antar disiplin yang bekerja sama secara sinergis sebagai

---

<sup>48</sup> Jay W Forrester, “—Principles of Systems, Wrightl, Allen Press/MIT, Cambridge, MA, Vol. 274”, 1968, p. 12,.

pemecah masalah, 6) keterbukaan menerima hal-hal baru yang berkembang cepat, untuk meningkatkan efektivitas dari keluarga dan organisasi.

Berdasarkan penjelasan yang ada penulis menyimpulkan bahwa manfaat System thinking sebagai penyelesaian masalah dengan pendekatan antar disiplin yang bekerja sama seraca sinergis sebagai pemecah masalah (problem solver) dengan memperhatikan Fenomena dasar yang berkembang dengan memerhatikan interaksi dari berbagai yang berkaitan. Keterbukaan menerima hal-hal baru yang berkembang cepat, untuk meningkatkan efektivitas dari keluarga dan organisasi melalui kerja tim untuk menangani proyek besar yang memerlukan suatu visi, misi dan strategi yang sama untuk diterapkan menurut keahlian masing-masing. Sedangkan dampak negatif yang ditimbulkan apabila tidak menguasai system thinking, yaitu: 1) Dampak yang tidak diharapkan; efek samping atau dampak tak terduga terjadi karena kita tidak memahami dengan baik struktur persoalannya, sehingga luput dari perhatian, 2) Fokus pada satu bagian, mengabaikan keseluruhan; diakibatkan karena masing-masing manusia tidak paham persoalan keseluruhannya maka masing-masing manusia punya keputusan yang berbeda untuk persoalan yang sama, atau sebaliknya, memilih keputusan sama untuk persoalan yang berbeda, 3) Manfaat jangka pendek, mudarat jangka panjang, 4) Hanya melihat apa yang ingin dilihat.

Permasalahan dunia pendidikan yang menjadi kian terkoneksi akibat berbagai kemajuan teknologi membutuhkan sebuah pendekatan yang lebih integratif dan terstruktur untuk menguraikannya. Pendekatan *system thinking* memberikan alternatif analisa permasalahan kompleks yang memfokuskan tidak hanya kepada masalah di komponen, namun

pada konektivitas antar.komponen. *System thinking* dapat mengantarkan anda untuk memasuki transisi dalam melihat permasalahan dari hanya sekedar melihat komponen, lalu melihat hubungan antar komponen, kemudian melihat hubungan yang saling interkoneksi, hingga akhirnya melihat hubungan yang saling ketergantungan antar komponen. Kemampuan ini membuat anda dapat memahami permasalahan dengan lebih baik, dan pemahaman yang lebih baik bisa membuka peluang solusi yang lebih baik pula.

### **c. Kapan *system thinking* sebaiknya digunakan**

Masalah yang cocok untuk diterapkan *system thinking* pada beberapa keadaan sebagai berikut: 1) Mempunyai isu yang penting, 2) Permasalahannya sudah kronis dan terus menerus terulang, bukan peristiwa yang terjadi hanya di satu waktu, 3) Permasalahannya sudah dikenal atau akrab serta memiliki sejarah yang dikenal, 4) Permasalahan ini telah dipecahkan sebelumnya dan mengalami kegagalan.<sup>49</sup>

Peneliti memahami bahwa *system thinking* diterapkan ketika Kompleksitas permasalahan telah mencapai tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dimana sebuah masalah dengan mudah diuraikan dan disederhanakan menjadi komponen-komponennya, diperbaiki komponen yang rusak, disusun kembali dan berharap masalah akan terselesaikan. Saat masalah menjadi saling berkaitan, sehingga ketika diperbaiki komponen yang rusak, belum tentu akan mendapatkan hasil yang sama sebelum kerusakan yang terjadi.

---

<sup>49</sup> Michael Goodman, “—System Thinking:What, Why, When, Where,and How?.”, (<https://thesystemsthinker.com/systems-thinking-what-why-when-where-and-how/>) 22 Juni, 2020.”, n.d.

#### d. *System Thinking* Perspektif Islam

*System thinking* merupakan bentuk statement yang mengandung jawaban dan penggambaran tentang suatu kondisi maupun citra perusahaan atau lembaga yang ingin diwujudkan pada masa yang akan datang. *System thinking* pada dunia pendidikan diartikan sebagai visi sehingga statement visi dengan kata lain harus dapat menjawab kalimat, —Kita ingin menjadi apa?!. Statement harus dibuat dengan menggunakan kalimat yang singkat tetapi juga harus jelas dalam menyatakan statement dari visi tersebut dan juga berjangka waktu panjang tetapi terdapat batasan waktu di dalamnya. Visi dalam tanggung jawab penyusunannya diberikan pada pimpinan atau manajer puncak dalam mengambil keputusan terakhir, tetapi tetap diutamakan keterlibatan seluruh anggota dalam memberikan pandangan serta masukkan, sehingga statement yang ingin dijadikan visi perusahaan atau lembaga dapat disepakati, diterima, dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh anggota perusahaan atau lembaga tersebut. Islam dalam memahami *system thinking*, dapat dibaca serta dipahami dalam Q.S Al – Alaq pada Ayat 1–5, yang berbunyi :

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَلَمْ يَكُنْ أَعْمَىٰ ﴿٣﴾ وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ ﴿٤﴾ وَالنَّجْمِ إِذَا هَجَىٰ ﴿٥﴾

Artinya: Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan,. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Departemen Agama RI.h.904

Berdasarkan penggalan ayat tersebut, dapat diketahui visi pendidikan Islam adalah memberikan pembelajaran agar individu dapat memahami hakikatnya sebagai manusia dan membina akal dan jiwa manusia dengan ilmu pengetahuan dan akhlak atau etika.

Berdasarkan hal – hal tersebut, dapat dikatakan bahwa visi dalam perspektif pendidikan Islam memiliki beberapa hal – hal yang harus diperhatikan ketika akan mengawali penyusunan visi pada lembaga pendidikan Islam, antara lain :

- 1) Mendeskripsikan goal Lembaga Pendidikan Islam ke masa depan. Statement Visi harus mengandung kalimat yang menggambarkan keadaan atau tujuan yang ingin diwujudkan di waktu kedepan, sehingga diperlukan kemampuan manajer puncak dalam prediksi perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan & Teknologi) kedepannya dan serta menunjang terwujudnya visi pendidikan nasional yang telah ditentukan oleh pemerintah.
- 2) Memiliki jangka waktu yang panjang beserta batasan waktu yang jelas. Statement Visi dibuat agar memfokuskan seluruh kegiatan pendidikan pada landasan serta tujuan yang satu, sehingga diperlukan jangka waktu serta batasan waktu dalam mewujudkan visi tersebut. Hal ini dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengembangan visi lembaga pendidikan Islam dalam menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.
- 3) Menitik beratkan pada kualitas dan akhlak dari Peserta Didik. Statement Visi lembaga pendidikan Islam tidak boleh bernilai komersil serta tidak berorientasi pada hal – hal yang bersifat mencari laba atau keuntungan materiil. Visi lembaga pendidikan Islam harus berfokus pada penyesuaian antara program pendidikan dengan perkembangan kebutuhan zaman serta pembinaan dengan

nilai – nilai islam sebagai batasan dan aturan dalam menyikapi segala hal yang dilakukan, sehingga dapat mencetak peserta didik yang memiliki kualitas yang memenuhi perkembangan kebutuhan zaman dan tetap memiliki akhlak yang baik dalam berinteraksi dengan masyarakat serta menghadapi perubahan.

- 4) Melibatkan seluruh anggota lembaga. Penyusunan statement visi bukan hanya terpaku pada pandangan pemimpin atau manajer puncak. Visi dengan kualitas yang baik adalah visi yang terbentuk dari berbagai macam pandangan dari setiap elemen atau hirarki keanggotaan, yang kemudian didiskusikan dan disepakati sebagai tujuan bersama. Dengan keterlibatan setiap elemen keanggotaan diharapkan visi tersebut dapat dijadikan komitmen bersama yang ingin sama – sama diwujudkan, demi kebaikan lembaga pendidikan Islam.

Pernyataan yang mudah dipahami. Hal yang tidak kalah penting dalam penyusunan statement visi adalah penggunaan kalimat yang singkat dan jelas, sehingga dapat mudah diinformasikan serta dipahami oleh seluruh anggota maupun masyarakat sekitar yang melihat dan mengamati lembaga pendidikan tersebut.

## **2. *Personal mastery***

### **a. Definisi *Personal Mastery***

Menurut Peter Senge, *personal mastery* adalah sebuah disiplin yang terus menerus, memperjelas dan memperdalam penglihatan personal kita, memfokuskan energi kita, menyampaikan kesabaran dan melihat objek seraca realistis.<sup>51</sup> *Personal mastery* sebagai pengembangan diri seseorang yang prosesnya terus berkesinambungan, selalu mencari jalan untuk terus

---

<sup>51</sup> Peter M Senge et al.h.138

berkembang, hal baru untuk dipelajari, bertemu dengan orang baru, merupakan suatu jalan kehidupan yang menekankan pada perkembangan dan kepuasan dalam kehidupan personal dan professional.

*Personal mastery* adalah suatu cara yang berkesinambungan untuk menjernihkan dan memperdalam visi, energi, dan kesabaran seseorang.<sup>52</sup> *Personal Mastery* tidak berarti mengontrol orang lain, maupun diri sendiri. Seiring berjalannya waktu yang dilakukan adalah menggabungkan berbagai variasi dan kadang-kadang konflik kepribadian seseorang.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *personal mastery* adalah sebuah proses pembelajaran kehidupan seseorang, bukan sesuatu yang 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.

#### b. Prinsip-prinsip *Personal Mastery*

*Personal mastery* merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas seraca objektif. Kenyataan menunjukkan bahwa seseorang memasuki organisasi dengan penuh semangat, tetapi setelah merasa mapan dalam organisasi itu lalu kehilangan semangatnya. Oleh karena itu, disiplin ini sangat penting artinya bahkan menjadi landasan

---

<sup>52</sup> Michael J Marquard, .h.92

untuk organisasi belajar. Prinsip-prinsip dari personal mastery adalah sebagai berikut:<sup>53</sup>

### 1) Visi Pribadi

Visi pribadi datang dari dalam, bentuk yang lebih halur dari visi pribadi adalah memfokuskan pada cara bukan hasil. Kemampuan untuk memfokuskan pada keinginan intrinsik akhir, tidak hanya pada tujuan sekunder, adaah suatu batu pijakan dari personal mastery. Visi sesungguhnya tidak dapat dipahami seraca terpisah dari ide tujuan. Tujuan yang dimaksud adalah sebagai kesadaran individual akan mengapa ia hidup. Tetapi visi berbeda dari tujuan karena tujuan serupa dengan arah, suatu gambaran masa depan yang diinginkan. Visi adalah suatu destinasi yang spesifik, suatu gambaran dari masa depan yang diinginkan.

### 2) Menahan Tegangan Kreatif

Orang sering kali mengalami kesulitan besar dalam membicarakan visi mereka, bahkan ketika visinya jelas. Mengapa? Karena kita sadar seraca tajam akan jurang antara visi dan realita. Jurang-jurang ini dapat membuat suatu visi tampak tidak realistikatau suatu impian. Hal tersebut dapat membuat keberanian kita surut atau membuat kita merasa tidak berdaya. Tetapi jurang antara visi dan realita saat ini juga merupakan suatu sumber energi. Bila tidak ada jurang, tentu tidak akan ada kebutuhan akan tindakan apapun untuk bergerak terhadap visi. Bahkan jurang adalah sumber dari energi kreatif. Jurang ini disebut sebagai tegangan kreatif. Prinsip dari tegangan kreatif adalah merupakan prinsip sentral dari keahlian pribadi, yang mengintegrasikan semua elemen disiplin tersebut.

### 3) Konflik Struktural Kekuatan dari Ketidakberdayaan

Adanya kepercayaan dari ketidakberdayaan atau ketidakberhargaan kita, konflik struktural mengimplikasikan kekuatan-kekuatan sistemik yang

---

<sup>53</sup> Peter M Senge et al.h.143

berperan untuk menjaga kita dari mencapai keberhasilan kapan pun kita mencari suatu visi. Tiga strategi generik untuk berhadapan dengan kekuatan-kekuatan dari konflik struktural, yang mana masing-masing memiliki keterbatasannya. membiarkan visi kita terkikis adalah satu dari strategi untuk menghadapinya. Yang kedua adalah manipulasi konflik dimana kita mencoba memanipulasi diri kita kedalam usaha yang lebih besar kearah apa yang kita inginkan dengan menciptakan konflik artifisial, seperti memfokuskan pada upaya menghindari apa yang tidak kita inginkan. Manipulasi konflik adalah strategi yang disenangi oleh orang-orang yang tiada putusnya mencemaskan mengenai kegagalan. Strategi yang ketiga adalah kekuatan kemauan dimana kita cukup mempengaruhi jiwa kita sendiri untuk menguasai semua bentuk perlawanan untk mencapai tujuan kita.

#### 4) Komitmen terhadap Kebenaran

Melihat dan mengatakan kebenaran merupakan suatu unsur fundamental dari keahlian pribadi, dan unsur fundamental dari disiplin yang terkait dengan shared vision. (Kebenaran, dalam hal ini, tidak berarti —kebenaran mutlak, melainkan sekedar kebenaran seperti anda lihat). Karena ketegangan kreatif tergantung pada suatu pemahaman yang jernih tentang realitas saat ini, maka ketegangan kreatif itu segera hilang ketika orang-orang berbohong kepada diri mereka sendiri atau satu sama lain.

#### 5) Menggunakan Alam Bawah Sadar, atau Anda Sebenarnya Tidak Perlu Memikirkan Semuanya

Seraca implisit dalam praktek dari keahlian pribadi adalah dimensi lain dari pikiran bawah sadar. Apa yang membedakan orang dengan keahlian pribadi tinggi adalah mereka telah membentuk hubungan baik

yang lebih tinggi antara kesadaran normal mereka dengan bawah sadar mereka.

#### 6) Mengintegrasikan Penalaran dan Intuisi

Mengintegrasikan antara penalaran dan intuisi kita dapat menemukan jalan keluar. Orang dengan keahlian pribadi tingkat tinggi tidak seraca khusus menentukan untuk mengintegrasikan penalaran dan intuisi. Lebih dari itu, mereka mencapainya seraca alamiah sebagai suatu hasil samping dari komitmen mereka untuk menggunakan semua sumber daya yang dapat mereka peroleh. Mereka tidak mampu memilih antara penalaran atau intuisi, atau kepala dan hati, lebih daripada seperti apa yang mereka pilih untuk berjalan di atas satu kaki atau berjalan dengan satu mata.

#### 7) Melihat Keterikatan Kita dengan Dunia

Einstein mengekspresikan tantangan belajar ketika ia mengatakan: manusia merasakan dirinya, pikiran, dan perasaannya sebagai sesuatu yang terpisah dari lainnya. Suatu jenis selusi optikal dari kesadaran kita. Delusi ini adalah sejenis tahanan bagi kita, yang membatasi kita pada keinginan-keinginan pribadi dan pada afeksi bagi beberapa orang yang terdekat dengan kita. Tugas kita haruslah membebaskan diri kita sendiri dari penjara ini dengan memperluas lingkaran perasaan kita untuk merangkul semua makhluk hidup dan seluruh alam dan keindahannya. Pengalaman dari meningkatkan keterkaitan yang digambarkan Einstein adalah salah satu dari aspek paling halus dari penguasaan pribadi.

#### 8) Perasaan

Kecenderungan spontan kita untuk mencari kesalahn dengan satu sama lainnya seraca perlahan-lahan memudar, meninggalkan suatu rasa menghargai yang lebih dalam terhadap kekuatan dalam dimana kita semua beroperasi.

### 9) Komitmen terhadap Keseluruhan

Komitmen yang tulus selalu melampaui terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kita sendiri. Individu yang memiliki komitmen terhadap visi melampaui minat diri mereka, menemukan bahwa mereka memiliki energi tidak didapatkan ketika mengejar tujuan yang lebih sempit, sebagaimana organisasi yang menyaring komitmen ini saya tidak percaya pernah ada seorang tunggal yang telah membuat suatu penemuan yang berharga atau invensil.

#### c. Manfaat *Personal Mastery*

Manfaat atau keuntungan bagi seseorang yang mempunyai tingkat personal mastery tinggi adalah: 1) Kemampuan mengambil tanggung jawab, 2) Kejelasan dan profesionalisme visi, 3) Kohesive dan Team Work yang berlaku, 4) Penurunan jumlah karyawan yang absen melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, 5) Mampu mengendalikan stress dan bersikap positif, 6) Menciptakan pertumbuhan organisasi yang tetap dan berjangka panjang, 7) Pemenuhan tanggung jawab social, 8) Kepemimpinan kreatif yang kuat, 9) Meningkatkan kecerdasan emosi.

*Personal Mastery* terlihat jelas bahwa tidak saja baik bagi diri sendiri namun juga mempengaruhi lingkungan kerja, lingkungan tempat tinggal dengan cara yang positif.

#### d. Karakteristik *Personal Mastery*

Menurut Marty Jacobs, seseorang yang memiliki *personal mastery* yang tinggi akan memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Mempunyai sense khusus mengenai tujuan hidupnya, 2) Mampu menilai realitas yang ada sekarang seraca akurat, 3) Terampil dalam mengelola tegangan kreatif untuk memotivasi diri dalam mencapai kemajuan kedepannya, 4) Melihat perubahan sebagai suatu peluang, 5) Memiliki rasa keingintahuan yang besar, 6) Menempatkan prioritas yang tinggi terhadap hubungan personal

tanpa menunjukkan rasa egois atau individualismenya, 7) Pemikir sistemik, dimana seseorang melihat dirinya sebagai salah satu bagian dari sistem yang lebih besar.<sup>54</sup>

Praktik *personal mastery* mengupayakan seraca pribadi untuk terus menerus/ berkesinambungan mencari kejelasan tentang visi yang telah kita bentuk dan menfokuskan seluruh energi, mengembangkan kesabaran dan melihat realita seraca objektif. Memanfaatkan energi tersebut untuk mempertahankan tegangan kreatif untuk pencapaian visi.

e. Dimensi *Personal Mastery*

Penerapan *personal mastery* dapat dilihat dari dua dimensi yang saling berkaitan. Dimensi dimana seseorang tersebut sebagai individu dan dimensi dimana personal tersebut menjadi bagian dari suatu kelompok (*team*). Sebagai individu, upaya *personal mastery* dengan segala unsurnya akan dapat membentuk karakter personal, sedangkan perannya pada kelompok, *personal mastery* diperlukan untuk menjamin adanya *Learning Organization*. Paduan karakter personal yang dimiliki oleh anggota team dalam suatu organisasi akan membuat dinamika dan menumbuhkan organisasi tersebut. Interaksi ini munculnya benih-benih Leadership yang diharapkan akan melahirkan pemimpin-pemimpin yang tangguh.

Personal mastery menunjukkan bahwa kekuatan sebuah organisasi tergantung pada kekuatan pribadi yang mendukung. Peter Senge dalam *Global Learning Service* juga menjelaskan tujuh dimensi penguasaan diri yang harus dibudayakan untuk mendukung proses pengembangan mencapai *personal mastery* :

---

<sup>54</sup> Marty Jacobs, —*Personal Mastery—The First Discipline of Learning Organizations*l, Marty Jacobs, (Vermont, 2009).h.45

### 1) Kesadaran Diri (*Self-Awareness*)

Laporan dari komisi pendidikan UNESCO dalam *The Jewel Within* menyatakan bahwa pengembangan diri merupakan sebuah proses mengenal dan memahami diri sehingga seseorang mampu membuka diri untuk berhubungan dengan orang lain. Self-awareness merupakan dasar untuk personal mastery dan efektivitas dalam berhubungan dengan orang lain. Self-awareness dapat dijadikan kunci sebagai pemegang kendali untuk pengembangan personal dan profesional.

### 2) Ketajaman Perseptual (*Perceptual Acuity*)

Perceptual Acuity merupakan kemampuan dalam menafsirkan pesan yang diperoleh melalui persepsi, observasi, dan kemampuan mendengar.

### 3) Penguasaan Emosional (*Emotional Mastery*)

Penguasaan emosi adalah bagaimana seseorang memahami emosi diri, mengenal emosi orang lain, dan kemampuannya untuk manajemen emosi untuk menghargai orang lain. Goleman membagi lima kecerdasan emosi dalam buku *Emotional Intelligence*, yaitu:

#### a) Kesadaran Diri

Mengenal emosi diri yang terkait dengan kapan, dimana, dan mengapa emosi berkejolak, mampu dalam memonitor perasaan sesuai situasi dan kondisi, serta memahami efeknya pada orang lain.

#### b) Regulasi Diri (*Self-Regulation*)

Kemampuan dalam Mengendalikan emosi, menahan diri dan mencoba untuk menenangkan diri. Mengontrol atau mengarahkan rangsangan emosi dan mempunyai kecenderungan untuk berpikir sebelum bertindak.

#### c) Motivasi Diri (*Internal Motivation*)

Memotivasi diri sendiri, bahwa sesungguhnya emosi tidak menyelesaikan masalah. Seseorang akan bekerja dengan alasan internal

yang melampaui uang dan status imbalan eksternal, sehingga ia akan mempunyai kecenderungan untuk mengejar tujuan dengan energi dan ketekunan.

d) Empati (*Empathy*)

Kemampuan untuk memahami karakter dan emosi orang lain. Sebuah keterampilan dalam memperlakukan orang sesuai dengan reaksi emosional mereka.

e) Kemampuan Sosial (*Social Skills*)

Kemampuan dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan serta kemampuan untuk menemukan kesamaan dan membangun hubungan.<sup>55</sup>

4) Keterbukaan (*Openness*)

Organisasi tidak hanya dihuni oleh satu pemikiran. Seseorang bisa terbuka menerima pemikiran orang lain, serta bersedia untuk menggali ide baru dan pengalaman demi sebuah perkembangan.

5) Fleksibilitas dan Adaptasi (*Flexibility and Adaptability*)

Perubahan dan/atau perkembangan dalam organisasi menuntut seseorang untuk mengikuti perubahan dan/atau perkembangan tersebut. Maka seseorang harus mempunyai sikap fleksibel dan pintar untuk beradaptasi, sehingga mampu memandang perubahan sebagai kesempatan baru.

6) Otonomi (*Autonomy*)

*“Personal Mastery goes beyond competence and skills, although it is grounded in competence and skills. It goes beyond spiritual unfolding or opening, although it requires spiritual. It means approaching one’s life as a creative work, living life from a creative as opposed to reactive viewpoint”.*

---

<sup>55</sup> Daniel Goleman, *The Brain and Emotional Intelligence*, ((More than sound, 2011).h.20

Seseorang harus mampu mengendalikan hidup untuk mencapai pikiran jernih dan kecerdasan, sensitivitas tinggi, rasa estetika, tanggung jawab serta nilai spiritual. Seseorang yang autonomus mempunyai sikap Selfawareness tinggi, keingintahuan tinggi, dan lebih proaktif daripada reaktif.

#### 7) Akal dan Daya Kreatif (*Creative Resourcefulness*)

Seseorang harus kreatif dan inovatif serta selalu menemukan hal baru dalam melakukan sesuatu. Selalu terbuka akan ide-ide dan pengalaman baru serta fleksibel dan adaptasi.<sup>56</sup>

#### f. *Personal Mastery* Perspektif Islam

Bila sebuah lembaga pendidikan berkembang, maka bertambah pulalah bidang-bidang pekerjaan yang harus ditangani. Maka pembagian kerja diantara semua orang yang bekerja sama dalam suatu usaha tersebut menjadi sangat penting. Pembagian kerja antara atasan dan bawahan (orang yang memimpin dan yang dipimpin). Pembagian kerja perlu diperhatikan penempatan orang-orang yang sesuai dengan keahlian, pengalaman, kondisi fisik dan mentalnya. Tujuan pembagian kerja adalah agar dengan usaha yang sama dapat diperoleh hasil kerja yang terbaik. Pembagian kerja dapat membantu pemusatan tujuan, di samping juga merupakan alat terbaik untuk memanfaatkan individu-individu dan kelompok orang sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing. Pimpinan organisasi, ketua yayasan atau kepala madrasah harus jeli melihat kompetensi anak buahnya sehingga mereka memang sungguh mempunyai potensi dibidangnya dan akan mendatangkan kemajuan bagi lembaganya dengan jabatannya tersebut. Pada surat Al-Israa ayat 84 di bawah ini, terkandung prinsip pemetaan potensi:

---

<sup>56</sup> Michael J Marquard.h.217

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَن هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٦٧﴾

*Artinya: Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya[867] masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.<sup>57</sup>*

Menurut Quraish Shihab, kata syakilah pada mulanya digunakan untuk cabang pada satu jalan. Menurut Sayyid Quthub, sebagaimana yang dikutip Quraish Shihab, dia memahaminya dalam arti cara dan kecenderungan. Maksud makna ini benar. Ayat ini menunjukkan bahwa setiap manusia memiliki kecenderungan, potensi, dan pembawaan yang menjadi pendorong aktivitasnya. Sementara pakar berpendapat bahwa ada empat tipe manusia. Ada yang memiliki kecenderungan beribadah, ada lagi yang senang meneliti dan tekun belajar. Ketiga adalah pekerja keras dan yang keempat adalah seniman. Semua berbeda penekanan aktivitasnya. Disisi lain, ada manusia yang tertutup (introvert) yaitu senang menyendiri dan enggan bergaul, dan ada juga sebaliknya yang terbuka (ekstrovert). Selanjutnya ada yang pemberani dan ada juga yang penakut. Ada yang dermawan dan ada pula yang kikir, ada yang pemaaf dan ada juga yang pendendam. Ada yang pandai berterima kasih dan ada juga yang mengingkari jasa. Pergaulan juga mempunyai pengaruh pada sikap dan budi pekerti seseorang. Jika ia dekat kepada penjual parfum, ia akan mendapat parfum atau paling tidak selalu menghirup aroma harum, dan jika ia senang bersama tukang las, ia akan terpercik nyala apinya atau paling tidak terpaksa menghirup aroma yang buruk. Nabi Muhammad SAW memberi ilustrasi tentang pergaulan yang sangat memengaruhi manusia dan melahirkan aneka aktivitas. Dua makna di atas dapat ditampung oleh kata

---

<sup>57</sup> Departemen Agama RI.h.396

syakilah. Masing-masing manusia elakukan apa yang dianggapnya baik, Allah dan Rasul-Nya tidak akan memaksa, paling mengingatkan bahwa yang Maha kuasa itu lebih mengetahui siapa yang berbuat baik siapa pula yang sesat. dan berdasar pengetahuan-Nya yang terbukti dalam kenyataan itulah Dia memberi bagi masing-masing balasan dan ganjaran yang sesuai.<sup>58</sup>

Penjelasan dalam Tafsir Al-Qur'an Tematik, dinyatakan bahwa penjelasan ayat ini adalah Allah memerintah Nabi Muhammad SAW untuk menyampaikan kepada umatnya agar mereka bekerja menurut potensi dan kecenderungannya. Semua dipersilakan bekerja sesuai tabiat, watak, kehendak. dan kecenderungan masing-masing. Allah sebagai Penguasa semesta alam mengetahui siapa di antara manusia yang mengikuti kebenaran dan siapa diantara mereka yang mengikuti kebatilan. Semuanya nanti akan diberi keputusan yang adil.

Konteks pengorganisasian (organizing) pendidikan Islam maka apabila kita diangkat menjadi kepala madrasah/, untuk mengetahui sifat, watak dan karakter seseorang, kita perlu mempelajari ilmu kejiwaan (psikologi). Dengan berbekal ilmu ini, kita dapat memetakan potensi mereka. Selain itu, kita juga dapat menjalin komunikasi seraca efektif dalam mengarahkan mereka, sehingga semua potensi yang ada dalam diri anggota kita dapat digali seraca optimal.

---

<sup>58</sup> M Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan Dan Kerahasiaan Al-Quran, Vol.*, (Jakarta: Lentara Hati, 2002).h.180

### 3. *Mental model*

#### a. *Pengertian Mental model*

*Model mental* adalah asumsi yang sangat dalam, melekat, umum atau bahkan suatu gambaran dari bayangan atau citra yang berpengaruh pada bagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita mengambil suatu tindakan.<sup>59</sup> *Mental model* adalah suatu citra, *image* gambaran yang telah tertanam sangat kuat dalam pikiran yang dilatarbelakangi oleh pengalaman yang mempengaruhi cara pandang atau persepsi kita terhadap segala aspek kehidupan dunia ini. Citra, *image* dan gambaran tadi sifatnya tertutup (*tacit*) di bawah sadar (*below awareness*) dan tidak kelihatan (*invisible*). *Mental model* dapat diartikan sebagai asumsi yang mendalam, generalisasi ataupun pandangan yang memengaruhi bagaimana manusia memahami dan bagaimana mengambil tindakan. Senge dalam Budihardjo menyatakan bahwa: *Mental models* suatu prinsip yang mendasar dari *learning organization*, karena *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>60</sup>

Kedisiplinan bekerja dengan *mental models* dimulai dengan mengubah cermin hati, belajar menggali gambaran internal yang dimiliki oleh seseorang terhadap dunia, membawanya ke permukaan dan memegangnya dengan teliti dengan pengkajian yang cermat. Hal ini juga termasuk kemampuan melakukan percakapan yang bisa di pelajari yang menyeimbangkan antara penyelidikan dan pembelaan, dimana orang

---

<sup>59</sup> Joko Widodo, *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2007).h.60

<sup>60</sup> Andreas Budihardj, *Knowledge Management*, (Jakarta: Prasetya Mulya Publishing, 2017).h.105

menyatakan pikiran mereka dengan efektif dan pikiran tersebut terbuka terhadap pengaruh orang.

Manusia sering tidak sadar akan mental model yang dimilikinya ataupun pengaruh mental terhadap perilakunya. Keterbukaan merupakan esensi dari mental model yang memberikan kesan bahwa proses pengambilan keputusan akan menjadi lebih mudah apabila manusia lebih mampu tampil ke permukaan dan membela diri untuk berdiskusi secara produktif melalui keterbukaan cakrawala manusia terhadap lingkungan luar organisasi yang semakin luas.

Menumbuhkembangkan *mental models* kelompok dapat dilakukan dengan cara menumbuhkembangkan *reflection* dan *inquiry*. *Reflection* merupakan keterampilan atau kemampuan berpikir secara bertahap dan tenang agar dapat lebih menyadari proses terbentuknya mental models kita. Sementara itu, *inquiry* merupakan keterampilan untuk berpikir dengan tenang/ berharap menyampaikan kepada pihak lain secara efektif dan terbuka dan saling mengembangkan pengetahuan tentang asumsi masing-masing secara efektif dan terbuka dan dapat saling memengaruhi yang pada akhirnya dapat diperoleh kesepakatan bersama. Untuk memperoleh keterampilan tersebut perlu dilakukan latihan insentif dengan memerhatikan beberapa hal berikut :

- 1) Tangga (jenjang) kesimpulan (*ladder of inference*)
- 2) Kolom kiri-kanan (*left hand coloumn*)
- 3) Penyeimbangan antara mencari tahu dengan memberi tahu (*balancing inquiry and advocacy*).<sup>61</sup>

*Ladder of inference* (LOI), yakni berpikir dengan tenang dan dengan tata urutan yang jelas sehingga dapat diperoleh suatu kesepakatan dan keputusan untuk bertindak dengan objektif. *Ladder of inference* (LOI)

---

<sup>61</sup> *Ibid.*h.63

yakni urutan berpikir dalam menanggapi suatu kejadian dengan proses berpikir melalui tujuh langkah tahapan sebelum mengambil suatu keputusan atau beraksi. Menurut Senge, ketujuh tahapan berpikir tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Melihat dan menggambarkan suatu kejadian, mencari data dan informasi atau urutan kejadian (*observable data and experiences, as a videotape might capture*).
- b. Dari sejumlah data dan informasi yang diperoleh, dipilih atau disaring data dan informasi apa saja yang memang betul-betul relevan (*I select data from what I observe*).
- c. Mempertimbangkan dan menambahkan hal-hal yang penting misalnya yang terkait dengan budaya dan pribadi (*I add meanings, cultural and personal*).
- d. Membuat asumsi-asumsi berdasarkan hal-hal yang penting (*I make assumption based on the meanings I added*).
- e. Menarik kesimpulan-kesimpulan (*I draw conclusions*).
- f. Mengambil dan meyakini tentang dunia atau kenyataan (*I adopt beliefs about the world*).
- g. Mengambil keputusan atau tindakan berdasarkan keyakinan tentang dunia atau kenyataan (*I take actions based on my beliefs*).
- h. Jika hingga tahap keenam ternyata terdapat keragu-raguan maka dapat kembali ke tahap kedua yang merupakan *the reflexive loop* (*our beliefs affect what data we select next time*).<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Peter M Senge. 289

Tabel 2 Contoh *Ladder Of Inference*<sup>63</sup>

NO	TAHAPAN BERFIKIR	TINDAKAN
1.	Data dan Informasi	-Banyak anak usia madrasah tidak madrasah - Angka DO meningkat - Krisis ekonomi - Penduduk miskin
2.	Data dan informasi yang relevan	-Penduduk Miskin -Angka putus madrasah tinggi
3.	Pertimbangan	-Banyak anak madrasah bekerja bantu orang tua
4.	Asumsi	-Banyak anak putus madrasah karena bekerja membantu orang tua dan atau orang tua tidak mampu membiayai anaknya madrasah
5.	Kesimpulan	-orang tua tidak mampu membiayai anaknya madrasah, karenanya pemerintah perlu memberi bantuan
6.	Tambahan keyakinan	-UUD 1945 -Pendidikan penting bagi masa depan bangsa dan negara -program wajar
7.	Keputusan dan Tindakan	-Kebijakan pembebasan SPP

Sumber: buku *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*

---

<sup>63</sup> Joko Widodo.h.64

Kolom kiri dan kanan (*left hand right coloum*) merupakan upaya untuk melatih diri agar terbiasa dengan keterbukaan dalam kelompok. Hal itu dapat dilakukan dengan apa yang diketahui oleh rekan-rekan lainnya agar kelompok tidak salah langkah dan menjamin objektivitas keputusan yang diambil.

Penyeimbangan antara mencari tahu dan memberi tahu (*balancing inquiry and advocacy*) untuk melatih agar dapat menyelesaikan suatu masalah seraca kolektif dengan keterbukaan yang tertib. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan mempraktikkan tangga penilaian (*ladder of inference*) kita dilatih untuk berpikir seraca tenang dan runtut. Sementara itu, dengan melatih kolom kiri (*left-hand column*), kita dilatih untuk terbuka dan membuka diri npola pikir tindakan akan terarah. Selanjutnya, jika dilatih menyeimbangkan antara mencari tahu (*inquiry*) dengan memberitahu (*advocacy*) kita akan dapat menyelesaikan masalah seraca terbuka, tertib, dan kolektif. Penguasaan terhadap tiga piranti dalam mengembangkan model-model mental tersebut, akan dapat menumbuhkembangkan organisasi pembelajar (*learning organization*).

### **b. Mental model Perspektif Islam**

Setiap organisasi terkadang ada saja gesekan-gesekan antara satu anggota dengan anggota yang lainnya karena sebab perbedaan kepentingan dan lain sebagainya, tetapi har itu merupakan suatu hal yang lumrah dalam dinamika suatu organisasi tidak terkecuali pada lembaga pendidikan. Bahkan terkadang konflik tersebut sengaja diciptakan untuk dijadikan sebagai ajang perlombaan untuk memacu kinerja anggota organisasi. Al-Qur'an melalui surat AI-Hujuraat ayat 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠٦﴾

*Artinya: Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.*<sup>64</sup>

Ayat tersebut memberikan jawaban atas masalah ini, yaitu perintah menjaga hubungan harmonis di antara sesama dalam ketakwaan. Al-Qur'an menjeraskan bahwa orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara dan oleh karena itu mereka juga diperintahkan untuk senantiasa memperbaiki hubungan diantara mereka yaitu saling hormat menghormati serta bertakwa. Seyogyanya seluruh elemen pendidikan dalam organisasi menerapkan hormat menghormati terhadap sesama. Jika sikap hormat menghormati itu diterapkan dalam setiap anggota organisasi maka akan timbullah hubungan yang serasi dan harmonis dalam komunikasi dan kerja.

Menurut Quraish Shihab, sesungguhnya orang-orang mukmin yang mantap imannya serta dihimpun oleh keimanan, kendati tidak seketurunan, adalah bagaikan bersaudara seketurunan, dengan demikian mereka memiliki keterikatan bersama dalam iman dan juga keterikatan bagaikan seketurunan, karena itu, wahai orang-orang beriman yang tidak terlibat langsung dalam pertikaian antar kelompok-kelompok, damaikanlah walau, pertikaian itu hanya terjadi antara kedua saudara, apalagi jika jumlah yang bertikai lebih dari dua orang dan bertakwalah kepada Allah, yakni jagalah diri agar tidak ditimpa bencana, baik akibat pertikaian itu maupun selainnya, supaya kamu mendapat rahmat antara lain rahmat persatuan dan kesatuan.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Departemen Agama RI .h.774

<sup>65</sup> M Quraish Shihab.h.594

Menurut Quraish Shihab, kata —innama digunakan untuk membatasi sesuatu. Di sini, kaum beriman dibatasi hakikat hubungan mereka dengan persaudaraan. Seakan-akan tidak ada jalinan hubungan antar-mereka kecuali persaudaraan itu. Kata innama biasa digunakan untuk menggambarkan sesuatu yang telah diterima sebagai suatu hal yang demikian itu adanya dan telah diketahui oleh semua pihak seraca baik. Penggunaan kata “innama” dalam konteks penjelasan tentang persaudaraan antara sesama mukmin ini mengisyaratkan bahwa sebenarnya semua pihak telah mengetahui seraca pasti bahwa kaum beriman bersaudara sehingga semestinya tidak terjadi dari pihak mana pun hal-hal yang mengganggu persaudaraan itu.<sup>66</sup>

Menurut Quraish Shihab, kata —ikhwahl adalah bentuk jamak dari kata akhl, yang dalam kamus-kamus bahasa sering kali diterjemahkan saudara atau sahabat. Kata ini pada mulanya berarti yang sama. Persamaan dalam garis keturunan mengakibatkan persaudaraan, demikian juga persamaan dalam sifat atau bentuk apa pun. Persamaan kelakuan pemboros dengan setan menjadikan para pemboros adalah saudara-saudara setan sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur‘an surat Al-Isra, ayat 27. Persamaan dalam kesukuan atau kebangsaan pun mengakibatkan persaudaraan yang terdapat dalam Al-Qur‘an surat Al-A'raf, ayat 65. Ada juga persaudaraan karena persamaan kemakhlukan, seperti ketika Nabi Muhammad SAW menamakan jin adalah saudara-saudara manusia. Beliau melarang menjadikan tulang sebagai alat beristinja, karena itu adalah makanan saudara-saudara kamu dari jenis jin.<sup>67</sup>

Kata akh yang berbentuk tunggal itu biasa juga dijamak dengan kata ikhwan. Bentuk jamak ini biasanya menunjuk kepada persaudaraan yang

---

<sup>66</sup> *Ibid.* h.599

<sup>67</sup> *Ibid.* h.600

tidak sekandung. Berbeda dengan kata ikhwah yang hanya terulang tujuh kali dalam Al-Qur'an, kesemuanya digunakan untuk menunjuk persaudaraan seketurunan, kecuali ayat Al-Hujurat di atas. Hal ini agaknya untuk mengisyaratkan bahwa persaudaraan yang terjalin antara sesama muslim adalah persaudaraan yang dasarnya berganda. Sekali atas dasar persamaan iman dan kali kedua adalah persaudaraan seketurunan, walaupun yang kedua ini bukan dalam pengertian hakiki.

Dengan demikian, tidak ada alasan untuk memutuskan hubungan persaudaraan itu. Ini lebih-lebih lagi jika masih direkat oleh persaudaraan sebangsa, secita-cita, sebahasa, senasib, dan sepenanggungan. Menurut Quraish Shihab, kata akhawaikum adalah bentuk dual dari kata akhl. Penggunaan bentuk dual di sini untuk mengisyaratkan bahwa jangankan banyak orang, dua pun, jika mereka berselisih, harus diupayakan islah antar mereka sehingga persaudaraan dan hubungan harmonis mereka terjalin kembali.<sup>68</sup>

Konteks *Mental model* Perspektif Islam, berdasarkan penafsiran surat Al-Hujuraat ayat 10 di atas, persatuan dan kesatuan serta hubungan harmonis akan melahirkan limpahan rahmat bagi mereka semua. Sebaliknya, perpecahan dan keretakan hubungan mengundang lahirnya bencana buat mereka, yang pada puncaknya dapat melahirkan perpecahan serta hancurnya lembaga pendidikan itu sendiri.

#### **4. *Shared vision***

##### **a. *Pengertian Shared vision***

*Shared Vision* adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan. Inilah yang harus dicapai oleh sebuah organisasi agar dapat berhasil. Oleh karena organisasi

---

<sup>68</sup> *Ibid.*h.601

terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukuan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja seraca terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.

Senge dalam Budihardjo menyatakan bahwa: Disiplin ini sangat penting bagi organisasi, karena perusahaan akan sulit menjadi besar tanpa visi yang jelas yang dianut oleh semua anggotanya. *Shared vision* merupakan komponen yang sangat penting bagi organisasi, ia mengarahkan cara berpikir dan bertindak yang khas. Selain itu, visi mendorong komitmen jangka panjang serta eksperimen-eksperimen dalam organisasi.<sup>69</sup>

*Shared vision* adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang seraca bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama organisasi dapat membangun suatu rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang coba diciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktek-praktek penuntun yang melaluinya kita harapkan untuk bisa mencapai masa depan. Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama.

*Shared vision* bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. *Shared vision*

---

<sup>69</sup> Andreas Budihard.h.105

adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan. Tujuan, nilai, misi akan sangat berdampak pada perilaku dalam organisasi, jika dibagikan dan dipahami bersama, dan dimiliki oleh semua anggota organisasi. Gambaran masa depan organisasi merupakan juga mimpi-mimpi indah kelompok dan individu. *Shared vision* akan menghasilkan komitmen yang kokoh dari individu ketimbang visi yang hanya datang dari atas.

Membangun *shared vision* merupakan disiplin dan keterampilan dalam menyatukan gambaran masa depan bersama mendorong komitmen yang tulus. Visi merupakan suatu citra/ gambaran/ kondisi masa depan yang diinginkan dan akan memberi bentuk dan arah masa depan organisasi, serta mampu membantu organisasi dalam menetapkan apa yang menjadi tujuannya. Visi merupakan masa depan yang menjanjikan (*attractive future*) seraca nyata (*realistis*) dan dapat dipercaya (*credible*).<sup>70</sup>

Visi merupakan cara pandang jauh ke depan ke mana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif, dan inovatif. Visi diartikan pula sebagai suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah. Visi dapat dijadikan pedoman dan pendorong organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan pengertian visi tersebut, dapat diidentifikasi karakteristik visi, yakni : 1) Visi berkaitan dengan masa depan, 2) Bukan ramalan atau nujuman, 3) Tidak sama dengan misi, 4) Bukan fakta, 5) Tak dapat dikatakan benar atau salah, 6) Tidak statis yang sekali dibuat dinyatakan berlaku untuk selama-lamanya, 7) Tidak menjadi penghambat tindakan, kecuali bagi mereka yang tidak konsisten.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Joko Widodo.h.68

<sup>71</sup> *Ibid*.h.69

Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana merumuskan visi yang tepat atau yang baik. Rumusan visi yang tepat atau baik, manakala visi tersebut memiliki fungsi sebagai berikut: 1) Menggambarkan masa depan yang ideal, menarik, realistis, dan kredibel yang ingin dicapai, 2) Memberikan arahan dan dorongan kepada anggota untuk menunjukkan kinerja yang baik, 3) Menimbulkan energi dan komitmen, 4) Memberikan makna bagi kehidupan (anggota organisasi/ karyawan/ pekerja), 5) Memantapkan standar keunggulan, 6) Menjembatani masa kini dengan masa depan, 7) Menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan, 8) Menggerakkan kegiatan sepanjang usia organisasi, 9) Berperan membentuk perilaku sumber daya manusia organisasi.<sup>72</sup>

Merumuskan visi, selain harus memenuhi karakteristik tersebut di atas, juga sebaiknya visi yang dirumuskan harus: 1) Singkat, sederhana, dan jelas, 2) Menarik dan mudah diingat, 3) Sesuai dengan nilai-nilai organisasi/ perusahaan, 4) Bersifat melibatkan semua orang, 5) Inspirasional dan menantang, 6) Deskripsi suatu kondisi yang ideal, 7) Memberikan arah bisnis yang akan datang, 8) Memberikan kriteria dalam pengambilan keputusan, 9) Memiliki batas waktu (selalu up to date).<sup>73</sup>

Visi yang dirumuskan tidak selamanya dapat bertahan. Artinya, visi yang dirumuskan bisa saja sudah tidak lagi menarik minat anggota organisasi, pelanggan, stake holders, dan tidak lagi dapat menggelorakan semangat anggota, serta mampu merebut komitmen melalui bakat, keterampilan, dan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, pemimpin harus memikirkan dan mengubah visi organisasinya.

Pemimpin perlu segera melakukan perubahan visi organisasinya jika ditemukan hal-hal berikut: 1) Tanda-tanda kebingungan mengenai tujuan,

---

<sup>72</sup> *Ibid.*h.69

<sup>73</sup> *Ibid.*h.67

2) Anggota organisasi mengeluh karena tidak adanya tantangan yang memadai, atau mereka tidak menyenangi pekerjaannya lagi, 3) Organisasi tidak lagi seirama dengan kecenderungan-kecenderungan lingkungannya, 4) Bila organisasi kehilangan legitimasinya, posisi-pasar, atau reputasi inovasinya, 5) Ada tanda-tanda menurunnya kebanggaan, 6) Ada penolakan berlebihan terhadap risiko, orang benci akan uraian tugasnya yang sempit, dan sulit menerima perubahan, 7) Tidak ada keinginan untuk maju atau hasrat untuk memanfaatkan momentum, 8) Ada kasak-kusuk mengenai apa yang masih tersisa bagi mereka dan organisasi.

Visi dapat dibedakan menjadi visi positif dan negatif. Visi positif berkaitan dengan apa yang kita inginkan (*what do we want?*), sementara visi negatif berkaitan dengan apa yang kita hindari (*what do we want to avoid?*). Faktor pendorong visi positif berupa aspirasi, sementara faktor pendorong visi negatif adalah rasa ketakutan, misalnya antinarkoba, antirokok, anti perang, anti nuklir, dan sebagainya. Visi positif bersifat langgeng, sementara visi negatif bersifat sementara (jika telah dicapai, visi tersebut bisa berakhir).

Membangun visi bersama (*building shared vision*) harus diawali dengan merumuskan visi pribadi. Pertanyaan yang adalah apa yang dimaksud dengan visi pribadi dan apa pula visi bersama itu. Visi pribadi merupakan gambaran harapan/impian/cita-cita seseorang yang timbul dari perhatian yang mendalam terhadap sesuatu yang diyakininya baik, diimpikan, diharapkan dan mendorong tumbuhnya komitmen yang tinggi pada dirinya untuk merealisasikan visi tersebut.

Visi pribadi memiliki beberapa karakteristik, yakni : 1) Mengilhami (*inspiring*), 2) Menantang (*challenging*), 3) Memberi kekuatan (*energizing*), 4) Menggetarkan (*electrifying*), 5) Berorientasi pada

perubahan. 6) Berjangka panjang, 7) Menyatakan masa-depan yang menjanjikan (*idealistic*), 8) Berorientasi pada kepentingan manusia.

*Shared vision* merupakan visi dimana banyak orang yang benar-benar komitmen karena mencerminkan visi pribadinya sendiri (*shared vision is a vision that many people are truly comitted to, because it reflects their own personal vision*). *Shared vision* merupakan suatu visi yang kebanyakan anggota kelompok/ himpunan/ organisasi komitmen dengan tulus karena mencerminkan visi pribadinya masing-masing.

*Shared vision* dapat diartikan pula sebagai suatu gambaran masa depan ideal yang dibentuk oleh anggota organisasi berdasarkan visi individu. *Shared vision* merupakan visi milik bersama, dimana seluruh anggota punya andil dalam perumusan dan pembentukannya. *Shared vision* merupakan gambaran yang dibawa oleh seluruh orang-orang dalam suatu organisasi yang mampu menciptakan *sense of community*.

Membangun visi bersama (*building shared vision*) merupakan disiplin untuk membangun suatu rasa yang mempunyai komitmen dalam suatu kelompok dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang kita coba ciptakan dengan prinsip-prinsip serta praktikpraktik penuntun yang kita harapkan dapat mencapai masa depan itu.

Selain itu dapat diidentifikasi pula mengapa visi bersama menjadi penting bagi para pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, antara lain karena visi bersama ini: 1) Dapat menjadi suatu daya dalam diri setiap individu anggota organisasi, suatu kekuatan yang punya esensi untuk menjawab|| apa yang ingin Anda ciptakan|| pada waktu tertentu, 2) Dapat memberikan fokus dan energi untuk belajar (tensi-kreatif) serta memperluas kemampuan mencipta, 3) Dapat meningkatkan aspirasi seseorang dan merangsang untuk membuka cara-cara berpikir serta mengenali keterbatasan diri-pribadi, 4) Dapat dijadikan langkah awal bagi orang-orang

untuk saling percaya satu sama lain dalam bekerjasama dan menciptakan perasaan bersama mengenai nilai dan tujuan organisasi.

Selain itu, *shared vision* menjadi penting bagi para pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya karena visi bersama ini dapat pula: 1) Memberi nilai tambah bagi kehidupan organisasi, baik seraca individu, kelompok, maupun keseluruhan organisasi, 2) Menciptakan komitmen di antara angkatan kerja organisasi untuk bergerak maju menuju masa depan yang diharapkan, 3) Mengatasi ketakutan akan kegagalan usaha yang mengarah pada kemajuan dan perbaikan masa depan, 4) Menantang setiap kemapanan dan status quo yang merugikan kelangsungan hidup organisasi. Untuk membangun *shared vision* dapat dilakukan lima tahap kegiatan, yaitu 1) mengatakan (*telling*), 2) menjual (*selling*), 3) testing (pengujian percobaan), 4) konsultasi (*consulting*), 5) penciptaan bersama (*cocreating*).

Katakan (*telling*), pemimpin yang menentukan visi dan anggota mengikutinya. Menjual (*selling*), yakni menawarkan gagasan mengenai visi. Pemimpin (atasan) mengetahui visi apa yang sebaiknya bagi organisasi dan menawarkan gagasannya, namun memerlukan penerimaan oleh anggota organisasi. Uji coba (*testing*), pemimpin sudah memiliki beberapa gagasan tentang visi, tetapi ingin mengetahui reaksi anggota organisasi sebelum melanjutkan. Konsultasi (*consulting*), pemimpin menyusun visi dan meminta masukan yang kreatif dari anggota organisasi sebelum melanjutkan. Penciptaan bersama (*cocreating*), pemimpin dan anggota organisasi melalui suatu proses kolaborasi menciptakan visi bersama.

Esensi *shared vision* adalah maksud bersama (*sense of purpose*) dan kemitraan (*partnership*). Prinsipnya adalah *shared vision* sebagai hologram (*shared vision as hologram*), komitmen (*commitment*) dan kepatuhan (*compliance*). Praktiknya, pertama proses pembuatan *shared vision* dengan berbagi visi pribadi (*sharing personal vision*), menyimak orang lain

(*listening to other*), dan kebebasan memilih (*freedom of choice*) dan kedua, menghargai realitas saat ini (*acknowledging current reality*).

### b. *Shared vision* Perspektif Islam

Bekal pemahaman yang yang jelas tentang visi dan tujuan diharapkan visi dapat ditranformasikan sehingga dapat menumbuhkan konsistensi pada praktik mewujudkan visi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel sehingga dapat meningkatkan kerja sama/kolaborasi dapat tercipta karena para personel merasa menjadi bagian penting dari terwujudnya visi. Sehingga jiwa visioner warga madrasah harus selalu mampu bekerja sama dengan dengan baik dalam menciptakan kesatuan visi. Sesuai firman Allah dalam QS. Ali Imran ayat 103:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَادْكُرُوا اللَّهَ عَلَيْهِمْ إِذْ كُنْتُمْ  
 أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ  
 النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya: *Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.*<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Departemen Agama RI.h.79

Maksud dari firman Allah SWT, "Dan janganlah kamu bercerai berai, yakni Allah memerintahkan mereka untuk bersatu dalam jamaah dan melarang berpecah-belah. konteks ayat di atas berkenaan dengan kaum Aus dan Khazraj, sebab pada masa Jahiliyyah dulu, di antara mereka telah terjadi banyak peperangan, permusuhan yang sangat parah, rasa dengki dan dendam, yang karenanya telah terjadi peperangan dan pembunuhan di antara mereka.

Menurut Quraish Shihab, kata —i'tashimull' terambil dari kata ashama, yang bermakna menghalangi. Penggalan ayat ini mengandung perintah untuk berpegang kepada tali Allah yang berfungsi menghalangi seseorang terjatuh. Kata —habll yang berarti tali adalah apa yang digunakan untuk mengikat sesuatu guna mengangkatnya ke atas atau menurunkannya ke bawah agar sesuatu itu tidak terlepas atau terjatuh. Quraish Shihab mengutip pendapat Fakhruddin Ar-Razi, menurutnya setiap orang yang berjalan pada jalan yang sulit khawatir tergelincir jatuh, tetapi jika dia berpegang pada tali yang terulur pada kedua ujung jalan yang dilaluinya, dia akan merasa aman untuk tidak terjatuh, apalagi jika tali tersebut kuat dan cara memegangnya pun kuat. Yang memilih tali yang rapuh atau tidak berpegang teguh. walau talinya kuat kemungkinan besar akan tergelincir sebagaimana dialami oleh banyak orang. Tali yang dimaksud oleh ayat ini adalah ajaran agama atau Al-Qur'an. Rasul Saw melukiskan Al-Qur'an dengan sabdanya: —huwa habl Allah al-matin/ Dia adalah tali Allah yang kukuh.<sup>75</sup>

Makna peribahasa jawa —rukun agawe santosa” atau persatuan adalah kekuatan telah kita pahami dan laksanakan sejak lama. Hal ini harus dipahami oleh akademisi pendidikan yang hendak melakukan sebuah usaha pelaksanaan visi dan misi pada lembaga pendidikan harus memiliki

---

<sup>75</sup> M Quraish Shihab. h.205

kesatuan visi. Dengan perkataan lain, dalam sebuah usaha bersama, setiap orang harus memiliki jiwa kesatuan, merasa senasib sepananggungan, dari yang paling atas sampai yang paling bawah. Sebab dengan adanya semangat kesatuan yang teguh maka setiap orang akan bekerja dengan senang dan memudahkan timbulnya inisiatif dan prakarsa untuk memajukan lembaga pendidikan. Dalam mentransformasikan visi misi madrasah seluruh warga madrasah harus bisa menjadi pribadi yang komunikatif. Sehingga dapat mentransformasikan visi misinya melalui tutur bahasa yang lemah lembut agar mudah diingat atau dapat dipatuhi. Kepala madrasah yang visioner dalam mewujudkan visi misinya, tentunya perlu adanya dukungan dari seluruh stake holder. Sehingga perlu adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan seluruh anggota setakeholder madrasah. dalam ayat tersebut tentunya dijelaskan dengan menggunakan komunikasi yang baik, agar dapat terjalin hubungan yang baik antara pemimpin dengan seluruh stakeholder sehingga visi dapat diwujudkan dengan bersama-sama dan menjadi tanggungjawab bersama atau komitmen bersama.

## **5. Team learning**

### **a. Pengertian Team learning**

Team berasal dari kata *Indo European = deuk (= to pull)*, artinya *pullingh together*” (menarik bersama). Pemahaman modern tentang tim, sekelompok manusia yang bertindak bersama (*group of people acting together*) muncul pada abad enam belas. Senge sendiri mengartikan tim sebagai sekelompok manusia yang saling memerlukan untuk mencapai suatu hasil.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Peter M Senge.h.417

*Team learning* merupakan proses dari pengembangan kapasitas dan menyearahkan sebuah tim untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan oleh para anggota organisasi. Hal tersebut dibangun di atas disiplin dari mengembangkan visi bersama. Hal itu juga di bangun di atas penguasaan pribadi, karena tim berbakat terbentuk dari individu yang berbakat. *Team learning* memiliki tiga dimensi yang kritis yaitu : 1) Adanya kebutuhan untuk berpikir dengan penuh wawasan yang kompleks, 2) Adanya kebutuhan akan tindakan yang inovatif dan terkoordinasi, 3) Adanya peranan dari anggota tim pada anggota lainnya. Jadi suatu *Team learning* seraca terus-menerus memupuk tim belajar lainnya melalui penanaman praktek dan keterampilan dari *Team learning* seraca luas. Tim senantiasa ada dalam setiap organisasi. Sebutannya bermacam-macam: departemen, unit, divisi, panitia, dan lain sebagainya. Seringkali seorang individu berfungsi di beberapa tim. Dalam organisasi individu harus mampu mendudukan dirinya dalam tim. Dia harus mampu berpikir bersama, berdialog, saling melengkapi, saling mengoreksi kesalahan. Individu melihat dirinya sendiri sebagai satu unit yang tidak terpisahkan dari unit lain, dan saling tergantung.

*Team learning* menurut Senge berkaitan dengan keahlian perenungan dan penyelidikan kunci dalam disiplin model-model mental, menyeimbangkan pembelaan dengan penyelidikan, berusaha membawa asumsi-asumsi yang tidak terucapkan ke permukaan dan menjadi sadar akan asumsi-asumsi dan keyakinan yang menghubungkan —apa yang kita lihat dengan —apa yang kita simpulkan. Tim pembelajar mengubah keahlian-keahlian itu menjadi kemampuan, keahlian-keahlian itu menjadi alat bersama untuk membangun pemahaman bersama. *Team learning* juga mendatangkan keahlian-keahlian untuk membangun visi bersama (*building shared vision*), khususnya dalam membangun aspirasi bersama dan dalam

berpikir sistem sebagai suatu alat untuk mengemukakan bagaimana cara seseorang memandang dunia. *Team learning* dipahami sebagai sekelompok orang yang semakin mampu belajar secara generatif dan terus-menerus.<sup>77</sup>

*Team learning* adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia seraca dapat diandalkan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat para anggotanya. 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. Belajar beregu merupakan unsur penting, karena regu-bukan perorangan-merupakan unit belajar utama dalam organisasi.

Senge dalam Budihardjo menyatakan bahwa: Disiplin ini sangat mendukung paradigma learning organization. Jika setiap anggota tim berkomitmen, kompeten, bermotivasi, maka kontribusi suatu tim akan sangat besar dalam mencapai sasaran perusahaan. Team learning membangun disiplin dengan mendasarkan pada shared vision dan personal mastery dan melibatkan dua cara belajar yaitu diskusi dan dialog.<sup>78</sup>

Woodcook dalam Komariah dan Triatna menyatakan bahwa kelompok yang berpenampilan energik memiliki sejumlah karakteristik pokok, yaitu: 1) Adanya pembagian visi dan tujuan, 2) Komunikasi terbuka, 3) Kepercayaan yang timbal balik, 4) Manajemen konflik yang kreatif dan berguna, 5) Metode kerja yang tepat, 6) Kepemimpinan yang tepat, 7) Peninjauan kembali dan refleksi yang teratur, 8) Memberikan semangat dan

---

<sup>77</sup> *Ibid.*h.414

<sup>78</sup> Andreas Budihardj.h.106

memungkinkan pengembangan. hubungan dengan kelompok yang lain.<sup>79</sup> Sementara itu, *Learning* diartikan sebagai berikut.

- 1) Belajar bagaimana belajar bersama untuk menghasilkan pembelajar yang generatif berdasarkan pengalaman (*how to learn collectively about generative learning*).
- 2) Belajar dalam arti *to learn*, belajar untuk memperoleh ilmu pengetahuan (*knowledge*) baru berdasarkan pengalaman.
- 3) Belajar dalam arti *to relearn*, mempelajari kembali ilmu/kearifan lama yang masih relevan tetapi sudah terlanjur terlupakan atau usang dan tidak digunakan lagi.
- 4) Belajar dalam arti *to unlearn*, mempelajari bagaimana menanggalkan/meninggalkan sama sekali pelajaran terdahulu yang sudah usang dan tidak cocok lagi dengan tuntutan zaman.
- 5) Belajar dalam arti mempelajari sampai mengerti/belajar dalam pengertian berpikir secara sistem agar kita dapat menelusuri masalah pelik.<sup>80</sup>

*Team learning* bukan saja suatu disiplin untuk meningkatkan keterampilan berkomunikasi, melainkan suatu disiplin yang mengaitkan apa yang dilihat dengan apa yang disimpulkan. *Team learning* mentransformasi skills ke dalam kemampuan seseorang yang selanjutnya melahirkan pemikiran bersama untuk mewujudkan *shared understanding dan shared vision*. Oleh karena itu, tim pembelajar ini mengharuskan berpikir jernih, bertindak inovatif, dan partisipasi aktif para anggota tim, serta saling melengkapi dan menunjang satu sama lain.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Madrasah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005).h.65

<sup>80</sup> Joko Widodo.h.67

<sup>81</sup> *Ibid*.h.73

*Team learning* ini merupakan kekuatan tim yang vital dalam mewujudkan organisasi pembelajaran. Pada dasarnya, *team learning* merupakan proses peningkatan kapasitas tim sehingga tercipta hasil-hasil perwujudan dari keinginan dan kerjasama team. *Team learning* berkaitan dengan keterampilan dan keahlian individu seraca kolektif yang menghasilkan pemikiran lebih berkualitas daripada pemikiran individu. Melalui *team learning* akan tumbuh rasa kebersamaan dan kepemilikan yang kuat, di mana masing-masing individu akan proaktif menyalurkan energinya demi terciptanya kesamaan tujuan, visi, dan pemahaman di antara individu.

Piranti membangun *team learning* ini adalah dialog dan diskusi terampil. Dialog dari dua akar kata Greek, yakni dia yang berarti melalui atau satu sama lain saling dan logos berarti kata. Dialog berarti makna yang mengalir melalui perantara (*meaning flowing through*). Dalam proses dialog, berbagai pandangan diungkapkan dalam upaya menemukan pandangan baru. Selama proses dialog, orang-orang belajar bagaimana berpikir bersama bukan sekadar dalam arti menganalisis suatu masalah bersama ataupun menciptakan penggalan-penggalan baru dari pengetahuan bersama, melainkan dalam pengertian memiliki suatu sensibilitas kolektif di mana pikiran, emosi, dan hasil dari tindakan bukan milik seorang individu saja, melainkan milik bersama. Dialog berbeda dengan diskusi. Diskusi dari kata Latin, yakni *discutere* yang berarti memecah menjadi dua bagian. Diskusi adalah bentuk percakapan yang menuju fragmentasi. Dalam proses diskusi, berbagai pandangan diungkapkan bukan dalam upaya menemukan pandangan baru, tetapi untuk mendapatkan kesepakatan dan keputusan yang harus dibuat.

Berdasarkan uraian tersebut ditemukan esensi, prinsip, dan praktik *team learning*. Esensi *team learning* adalah kecendekiaan kolektif

(*collective intelligence*), dan kesatupaduan (*alignment*). Sementara prinsipnya adalah dialog (*dialogue*), memadukan dialog dengan diskusi (*integrative dialogue and discussion*), dan berdalih (*defensive routine*). Praktiknya adalah menangguhkan anggapan (*suspending assumption*), bertindak sebagai kolega (*acting as colleagues*), dan mengatasi sikap berdalih (*surfacing own defensiveness*).

### **b. Team learning Perspektif Islam**

Manusia dijadikan sebagai makhluk sosial. Dilihat dari proses ini maka ta'awun adalah suatu sunnatullah. Semua yang telah dicapai dalam pengorganisasian pada lembaga pendidikan adalah berkat prinsip ta'awun yang memberikan sumbangsih dalam penyelenggaraan manajemen pendidikan sehingga visi misi lembaga pendidikan yang direncanakan bisa tercapai dengan baik. Kesolidan suatu lembaga pendidikan bisa terwujud bila di dalam lembaga pendidikan saling tolong-menolong atas dasar kebaikan dan ketakwaan, sebagaimana ditegaskan oleh Allah dalam surat Al-Ma'idah ayat 2:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَحِلُّوْا شَعِيْرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا اَهْدٰى وَلَا  
 الْقَلْبِدَ وَلَا ءَامِيْنَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَاِذَا  
 حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوْا وَلَا تَجْرِمٰنَكُمْ شَعْنَانُ قَوْمٍ اَنْ صَدُوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ  
 الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا وَتَعَاوَنُوْا عَلٰى الْبِرِّ وَالتَّقْوٰى ط وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاِثْمِ  
 وَالْعُدُوْنِ ج وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ ۝

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah[389], dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram[390], jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya[391], dan binatang-binatang qalaa-id[392], dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya[393] dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.<sup>82</sup>*

Ayat di atas ada poin penting yang perlu diperhatikan, yaitu kata, *ala* (huruf jarr) yang diartikan atas dasar. Mengapa Allah tidak memakai huruf *fi* yang berarti "dalam"? Penggunaan huruf 'alalini memberi indikasi bahwa dalam tolong-menolong, yang dijadikan dasar adalah kebaikan dan ketakwaan yang bersumber dari Al-Qur'an, hadis, dan hukum positif. Dengan kata lain, tolak ukur yang dipakai untuk menilai apakah sesuatu itu baik ataukah tidak adarah Al-Qur'an, hadis, dan hukum positif. Dengan demikian, penilaian atas baik atau buruknya perbuatan itu bersifat objektif sesuai dengan ajaran Islam dan aturan negara, bukan berdasarkan pandangan atau subjektivitas manusia.

Begitu pula sebaliknya, kita dilarang saling tolong-menolong atas dasar perbuatan dosa dan pelanggaran. Yang dijadikan tolak ukur untuk menilai suatu perbuatan sebagai dosa dan pelanggaran adalah ketentuan dalam Al-

---

<sup>82</sup> Departemen Agama RI.h.141

Qur'an, hadis, dan hukum perundang-undangan negara. sehingga, tidak akan ada orang yang mengatasnamakan perbuatan buruknya dengan dalih untuk mendapatkan kebaikan.

Konsekuensinya penilaian yang bersifat subjektif atas suatu perbuatan, tidak dapat dijadikan sebagai landasan yang melegitimasi seseorang melakukan tindakan tertentu. Kriteria baik dan buruk ditentukan oleh ajaran agama Islam, sedangkan kriteria suatu perbuatan disebut pelanggaran atau tidak, diatur oleh hukum negara. Contohnya, menurut pandangan sebagian oknum pejabat, mendapatkan uang dari korupsi adalah hal yang baik karena menjadikan mereka cepat kaya. Karena itu, mereka bekerja sama dan "saling tolong-menolong" dalam korupsi. perbuatan korupsi itu dilakukan karena mereka menggunakan pandangannya yang subjektif, Padahal, seraca objektif, tindakan mereka itu menyalahi ajaran agama sekaligus hukum positif.

Menurut Thanthawi, lafadz al-birr dalam surat Al-Ma'idah: 2 bermakna keleluasaan dalam melakukan kebaikan dan menyebarkan al-ma'ruf kepada manusia. Sedangkan takwa ialah bentuk pemurnian dan penyucian jiwa, serta menjauhkannya dari hal-hal yang dilarang Allah. Pemaknaan Thanthawi atas lafadz al-birr menyiratkan makna kesalehan sosial. Al-Qurthubi mengutip pendapat Al-Mawardi, "Allah menyandingkan perbuatan tolong-menolong atas dasar kebaikan dengan ketakwaan, karena dalam ketakwaan terdapat ridha Allah, sedangkan di dalam kebaikan ada keridhaan manusia. Maka, barang siapa mampu meraih keridhaan Allah dan manusia, sungguh telah sempurna kebahagiaan dan nikmat yang dia peroleh."<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Al-Qurthubi Tafsir Al-Qurthub, "(Maktabah Syamilah Program)", *juz 6, t.th,h. 37, n.d.*

Jika mengacu pada penafsiran Thanthawi dan Al-Qurthubi atas surat Al-Ma'idah: 2, maka kriteria penilaian atas baik atau buruknya suatu perbuatan tidak hanya berdasarkan atas Al-Qur'an, hadis, dan hukum positif, melainkan juga mengacu pada kebiasaan (al-'urf) yang berlaku di tengah masyarakat.

Menurut Ibnu Katsir, Allah Ta'ala memerintahkan hamba-hambaNya yang beriman untuk senantiasa tolong-menolong dalam berbuat kebaikan, itulah yang disebut dengan al-birru (kebajikan), serta meninggalkan segala bentuk kemungkaran, dan itulah dinamakan dengan at-takwa. Allah SWT melarang mereka tolong-menolong dalam hal kebatilan, berbuat dosa dan mengerjakan hal-hal yang haram.

Menurut Quraish Shihab, perintah tolong-menolong untuk mengerjakan kebajikan ini maksudnya adalah segala bentuk dan macam hal yang membawa kepada kemaslahatan duniawi atau ukhrawi sedangkan perintah untuk tolong-menolong dalam ketakwaan adalah segala upaya yang dapat menghindarkan bencana duniawi atau ukhrawi, walaupun dengan orang-orang yang tidak seiman.<sup>84</sup>

Konteks *team learning* prinsip perintah tolong menolong dalam kebaikan, ketakwaan dan larangan tolong menolong dalam perbuatan dosa dan pelanggaran pada surat Al-Ma'idah ayat 2 ini sangat penting sekali untuk diterapkan pada organisasi lembaga pendidikan, karena tanpa adanya prinsip ini maka tidak akan tercipta iklim dan budaya kekompakan organisasi.

---

<sup>84</sup> M Quraish Shihab.h.13

## C. *Transformation Organization/Perubahan Organisasi*

### 1. Pengertian transformasi

Kata Transformasi berasal dari bahasa latin “*transformare*” yang artinya mengubah bentuk. Secara etimologi adalah perubahan bentuk atau struktur. Dalam kamus ilmiah dijelaskan bahwa transformasi adalah: perubahan, perubahan bentuk (rupa).<sup>85</sup> Transformasi dalam Webster Dictionary adalah perubahan menjadi sesuatu. Transformasi dapat dianggap sebagai sebuah proses pemulihan total dari sesuatu bentuk menjadi sosok baru yang dapat diartikan sebagai tahap akhir dari sebuah proses perubahan. Transformasi merupakan proses peralihan dari suatu masa tertentu ke masa selanjutnya yang terjadi karena adanya inovasi atau perubahan- perubahan baik struktural maupun prosedural, terencana maupun tidak terencana. Transformasi pada dasarnya merupakan proses yang berlangsung terus-menerus. Transformasi ini meliputi mengkerangka ulang/ refroming, menstruktur ulang/ restructuring, menyusun-ulang prioritas pembangunan/ revitalization dan pembaharuan/ renewal.”<sup>86</sup>

Transformasi selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi

---

<sup>85</sup> Francis J Gouillart, “Transforming the Organization, (McGraw-Hill Companies, 1995)., Dalam Jurnal Agustinus Widanarto, Cosmogov, Vol 2.”, n.d.

<sup>86</sup> Pius A Partanto dan M Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994).h.758

dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.<sup>87</sup>

Sobirin menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (hard system tools) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (soft system tools) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola seraca bersama-sama agar hasilnya optimal.<sup>88</sup>

Pengertian yang dikemukakan oleh dua tokoh di atas bahwa pengertian dari perubahan organisasi adalah perubahan terhadap komponen-komponen organisasi seperti struktur, strategi, sistem dan perilaku manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dari perusahaan tersebut. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui seraca langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Winardi menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini

---

<sup>87</sup> Stephen P Robbins dan Timothy A Judge. h.763

<sup>88</sup> Eni Endari, "Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Perencanaan Strategikl", *Jurnal Siasat Bisnis*, 2005, p. 2.,

menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya.<sup>89</sup>

Perubahan organisasi bisa dipahami sebagai suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Para tokoh di atas menjelaskan bahwa perubahan organisasi adalah perubahan suatu kondisi organisasi yang berlaku kini ke masa yang akan datang untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola seraca bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui seraca langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang

---

<sup>89</sup> J Winardi, *Manajemen Perubahan (the Management of Change)*, (Jakarta: Kencana, 2006).h.6

datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

Perubahan dapat berupa perubahan yang radikal, yaitu perubahan yang dapat merubah komponen sistem dalam organisasi dan perubahan incremental yaitu perubahan yang terjadi terus menerus dan dampaknya kecil karena merupakan perubahan yang biasa dalam sebuah organisasi.<sup>90</sup> Menurut Coram & Bernard perubahan organisasi merupakan suatu proses yang sistematis yakni perubahan dari sebuah topik yang hanya menarik untuk beberapa akademisi dan praktisi menjadi sesuatu topik yang menarik untuk para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi. Perubahan yang dimaksudkan oleh beberapa tokoh di atas adalah perubahan organisasi merupakan suatu proses yang sistematis dan bisa saja bersifat kecil dampaknya bagi perusahaan itu sendiri.<sup>91</sup> Menurut Robbins Agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai katalis dan memikul tanggung jawab untuk mengelola kegiatan perubahan. Mereka adalah orang yang akan mengubah dan memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan bisa dibilang agen perubahan adalah yang terpilih.<sup>92</sup>

## **2. Macam-macam transformasi**

Sulaksana menyebutkan ada tiga macam perubahan diantaranya:

- a. Perubahan jenis pertama sebagai —smooth incremental change”, dimana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan, dapat disimpulkan juga bahwa smooth incremental

---

<sup>90</sup> Wood J Wallace dan R M Zeffane, “—Organizational Behaviorl, A Global Perspective. 2nd Ed. Australia: John Wiley & Sons Australia Ltd, 2001.”, n.d.

<sup>91</sup> Ron Coram dan Bernard Burnes, “—Managing Organisational Change in the Public Sector- Lessons from the Privatisation of the Property Service Agencyl, International Journal of Public Sector Management,” 2001.

<sup>92</sup> Stephen P Robbins et al, “—Organisational Behaviour . Frenchs Forestl, (Pearson Education Australia”, 2008, p. 765,.

change mencakup rentetan perubahan yang berlangsung pada kecepatan konstan.

- b. Perubahan jenis kedua menurut Grundy adalah “bumpy incremental change”, perubahan ini dicirikan sebagai priode relatif tenang yang sekali- kali disela percepatan gerak perubahan. Pemicu perubahan jenis ini selain mencakup perubahan lingkungan organisasi, juga bisa bersumber dari perubahan internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja. Contohnya, reorganisasi yang seraca priodik dilakukan perusahaan.
- c. Jenis perubahan ketiga menurut Grundy adalah “discontinuous change”, yang didefinisikan sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran- pergeseran cepat atas strategi , struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus. Contohnya dinegara kita adalah privatisasi sektor strategis yang dulunya dikuasai negara, misalnya privatisasi sektor telekomunikasi dan Perum Bulog sendiri.<sup>93</sup>

Macam-macam kategori perubahan ada dua, yaitu : perubahan evolusioner yang bersifat gradual, incremental, yang terfokuskan seraca khusus, dan perubahan revolusioner yang bersifat mendadak, drastis dan mencakup seluruh organisasi. Perubahan revolusioner mencakup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerja suatu organisasi sedangkan perubahan seraca evolusioner berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif. Ada sejumlah cara yang dapat diterapkan oleh suatu organisasi untuk menimbulkan hasil-hasil seraca cepat, yaitu misalnya dengan cara restrukturisasi (reengineering) dan inovasi.

- a. Restrukturisasi

Ada dua macam langkah inti pada kegiatan Restrukturisasi:

---

<sup>93</sup> Uyung Sulaksana, *Managemen Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004).h.24

- 1) Organisasi yang bersangkutan mengurangi tingkat diferensiasi dan integrasinya, dengan cara meniadakan divisi-divisi, departemen- departemen atau tingkatan tingkatan dalam hierarki
  - 2) Organisasi yang bersangkutan melaksanakan kegiatan downsizing dengan cara mengurangi jumlah karyawannya, untuk menekan biaya oprasional.
- b. Inovasi: Inovasi merupakan suatu proses dimana organisasi-organisasi memanfaatkan keterampilan dan sumber daya mereka untuk mengembangkan barang dan jasa baru, atau untuk mengembangkan produk baru, dan system pengoprasian yang baru, agar dapat bereaksi terhadap kebutuhan pelanggan.<sup>94</sup>

### **3. Faktor-faktor adanya transformasi**

Menurut Robbins ada beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa suatu organisasi melakukan perubahan diterangkan dalam bukunya bahwa perubahan organisasi memiliki alasan dengan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Persaingan, dalam hal ini pesaing-pesaing organisasi dapat datang dari arah mana saja dan dalam bentuk apapun. Tingkat persaingan yang tinggi memaksa suatu organisasi harus bisa bertahan. Adapun organisasi yang dapat bertahan dalam persaingan ini adalah organisasi yang dapat berubah dan menanggapi (menjawab) tantangan-tantangan yang dihadapinya. Organisasi dapat dengan tangkas melakukan inovasi seraca kreatif, fleksibel, adaptif, dan sensitive terhadap lingkungannya.

---

<sup>94</sup> Gareth R Jones dan Jennifer M George, “—The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamworkl, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3 (1998), h. 46.”, n.d.

- b. Kejutan Ekonomi, kondisi perekonomian yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksikan seperti yang terjadi dewasa ini sewaktu-waktu akan dapat mengejutkan dunia usaha. Kejutan ekonomi ini wujudnya seperti anjloknya harga minyak dunia, kenaikan BBM, kelangkaan bahan pokok, dan jatuhnya nilai mata uang. Kejadian seperti ini akan memaksa suatu organisasi untuk berubah seraca adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan. Pemangkasan jumlah tenaga kerja, penjadwalan- ulang pembayaran utang, dan restrukturisasi organisasi dapat dilakukan untuk menghadapi persoalan ini.
- c. Teknologi, merupakan hal yang harus selalu diikuti oleh organisasi dalam rangka mengatasi persaingan. Perubahan teknologi harus dapat dijawab oleh organisasi untuk dapat terus mensejajarkan diri dalam persaingan. Jika tidak, maka akan dapat menghambat kinerja organisasi. Teknologi merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.
- d. Tren Sosial, perubahan keadaan sosial suatu tempat akan berimbas pada budaya masyarakat. Hal ini akan terus berlangsung seiring perkembangan zaman. Salah satu dampaknya adalah akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan menyangkut ketenagakerjaan yang merupakan bagian krusial dalam pengelolaan organisasi.

Politik, suatu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan politik dimana organisasi itu berada. Dengan demikian, terhadap perubahan politik ini memaksa organisasi untuk berubah.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Stephen P Robbins dan Timothy A Judge.h.764

#### 4. Transformasi terencana

Robbins menerangkan bahwa perubahan terencana adalah kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan. Apa yang merupakan sasaran dari perubahan yang terencana? Pada hakikatnya, ada dua alasan yang dapat dikemukakan: a) Perubahan itu mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi, b) Perubahan itu mengupayakan perbaikan perilaku karyawan.<sup>96</sup>

Jika organisasi ingin bertahan hidup, maka ia harus menanggapi perubahan lingkungan. Upaya untuk merangsang (memotivasi) karyawan, memperkenalkan tim kerja, mendidik dan melatih karyawan, memberlakukan undang-undang baru, mengubah kebijakan organisasi, dan mengubah status organisasi merupakan contoh dari kegiatan perubahan seraca terencana. Karena sukses atau kegagalan suatu organisasi pada hakikatnya disebabkan oleh hal-hal yang dilakukan atau gagal dilakukan oleh para karyawan, perubahan terencana juga peduli terhadap perubahan perilaku individu-individu dan kelompok dalam organisasi.

Suatu organisasi dapat diubah dan dikelompokkan dalam empat kategori yaitu struktur, teknologi, penataan fisik, dan orang. Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang ulang pekerjaan, atau variabel struktural serupa. Mengubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan, mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan.

---

<sup>96</sup> *Ibid.*h.767

## 5. Tipe transformasi organisasi

Perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori: Struktur, Teknologi, Penataan Fisik, dan Orang dalam penjelasan Robbins. Empat katagori dijelaskan sebagai berikut:

### a. Perubahan Struktur

Mengubah Struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang- ulang pekerjaan, atau variable struktural serupa. Struktur suatu organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang seraca formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Misalnya tanggung jawab departemental dapat digabung, lapisan vertikal dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan untuk membuat organisasi itu lebih datar dan kurang birokratis. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi).

Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Perubahan juga dapat memperkenalkan pengubahan besar dalam desain struktural yang sebenarnya yang mencakup suatu pergeseran dari suatu struktur sederhana ke stuktur berdasarkan tim atau penciptaan suatu desain matriks. Uraian jabatan dapat didefinisi ulang, pekerjaan diperkaya, atau diperkenalkan jam kerja yang lentur. Pilihan lain lagi adalah memodifikasi sistem imbalan organisasi. Motivasi dapat ditingkatkan dengan misalnya, memperkenalkan bonus kinerja atau berbagai laba.

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan seraca formal. Robbins mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu: 1) Spesialisasi atau

pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu, 2) Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan, 2) Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi, 3) Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi, 4) Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial, 5) Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.<sup>97</sup>

#### b. Perubahan Teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Dewasa ini, perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Faktor-faktor interen dan eksteren organisasi berpengaruh terhadap penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan teknologi, Iqbaria et.al seraca mendetail mengemukakan faktor-faktor tersebut meliputi : 1) Dukungan pengetahuan komputer seraca interen organisasi (Internal support), merupakan dukungan pengetahuan teknis yang dimiliki seraca individual maupun kelompok mengenai pengetahuan computer, 2) Pengalaman pelatihan interen organisasi (internal training), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (user) dari pemakai lainnya

---

<sup>97</sup> Stephen P Robbins et al.h.218

(other user) atau dari spesialisasi komputer yang ada di dalam organisasi perusahaan, 3) Dukungan Manajemen (Management Support), merupakan tingkat dukungan seraca umum yang diberikan oleh Top Manajemen dalam perusahaan, 4) Pengetahuan komputer seraca eksteren organisasi (External support), merupakan dukungan penerarahan teknis dari pihak luar yang dimiliki seraca individual maupun kelompok mengenai pengetahuan computer untuk perusahaan kecil, 5) Pengalaman pelatihan eksteren organisasi (external training), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (user) dari pemakai lainnya (other user) atau spesialisasi komputer dari pihak luar perusahaan.<sup>98</sup>

Salah satu kunci awal bagi keberhasilan implementasi teknologi informasi dan komunikasi dalam perusahaan adalah kemauan untuk menerima teknologi tersebut dikalangan pengguna. Salah satu metode pendekatan untuk memahami sikap pengguna terhadap teknologi adalah technology acceptance model. Technology acceptance model mendefinisikan dua hal yang mempengaruhi penerimaan pengguna terhadap teknologi yaitu persepsi pengguna terhadap manfaat dari teknologi dan kemudahan dalam menggunakan teknologi.

### c. Perubahan Penataan Fisik

Mengubah penataan fisik meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dan dengan suatu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan, dan kebersihan area kerja, maupun dimensi

---

<sup>98</sup> Magid Igbaria dan Margaret Tan, “—The Consequences of Information Technology Acceptance on Subsequent Individual Performancel, Information & Management, Vol. 32 No. 3 (1997)., h. 113–121.”, n.d.

desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna. Tata letak ruang kerja hendaknya tidak merupakan kegiatan yang acak. Lazimnya dengan seksama manajemen mempertimbangkan tuntutan kerja, persyaratan interaksi formal, dan kebutuhan sosial ketika mengambil keputusan mengenai konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan yang serupa. Penempatan ruang kerja juga mempengaruhi kenyamanan para tenaga kerja, mereka bisa bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai seraca maksimal. Para agen yang merumuskan perubahan ini juga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Perhatian tentang tata letak dalam sebuah ruangan juga harus di perhatikan agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja. Tata letak suatu ruangan juga harus dibarengi dengan penempatan posisi ergonomis yang sudah ditetapkan.

#### d. Perubahan Individu

Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja bersama seraca lebih efektif. Sedangkan menurut Veizal Rivai dan Deddy Mulyadi perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Perubahan orang disini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam perusahaan.<sup>99</sup>

Jenis perubahan orang juga akan sangat terlihat, seperti contoh dalam suatu departemen terdapat tiga puluh orang tenaga kerja. Kemudian karena dianggap terlalu banyak dan ruangan menjadi penuh sesak sehingga

---

<sup>99</sup> Deddy Mulyadi dan Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009).h.404

dilakukan pemindahan personil ke departemen lain. Yang asal mulanya tiga puluh orang menjadi dua puluh orang saja. Hal tentu saja membuat suasana menjadi sepi dan juga menjadi agak sedikit lengang.

## **6. Tahap dalam transformasi**

Proses pelaksanaan transformasi tentu harus melalui sebuah tahap. Menurut Vithzal Rivai dan Deddy Mulyadi tahapan dalam transformasi meliputi :

### **a. Pencarian**

Pencarian yang dimaksud disini adalah dimana ide-ide dan praktik yang sudah berlaku dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan praktik baru. Kadang-kadang langkah untuk menghilangkan ide-ide lama sama sulitnya dengan mempelajari ide-ide baru.

### **b. Perubahan**

Perubahan adalah tahapan dimana ide-ide baru dan praktik baru dipelajari. Proses ini meliputi : membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan dan penampilan dengan cara-cara baru. Tahap ini adalah saat-saat yang membingungkan, tanpa arah yang jelas, beban yang berlebihan dan kekecewaan. Selain itu tahap ini juga dipenuhi dengan harapan-harapan, penemuan-penemuan baru dan kenikmatan-kenikmatan baru.

### **c. Pembekuan ulang**

Dalam tahap ini bisa dikatakan juga adalah tahap paling akhir dalam melakukan sebuah perubahan. dalam tahapan ini apa yang telah dipelajari diintegrasikan kedalam praktik nyata. Agar-agar ide-ide baru dapat diterima seraca intelektual maka praktik-praktik baru harus disatukan

kedalam tingkah laku karyawan sehari-hari. Selalu mengetahui prosedur baru saja tidak cukup untuk meyakinkan kegunaannya.<sup>100</sup>

Lembaga pendidikan Islam Pada dasarnya dalam suatu perubahan itu terjadi lebih karena keinginan dari pimpinan lembaga pendidikan daripada pihak-pihak lain kendati pada perubahan spontan. Wewenang dan kekuasaan yang dimiliki pemimpin setidaknya merupakan modal awal untuk mengadakan perubahan-perubahan yang signifikan dan konstruktif pada lembaga yang dipimpinnya. Wewenang dan kekuasaan itu bisa menjalankan fungsinya dengan baik apabila didukung oleh keinginan dan kepedulian untuk mengadakan perubahan yang signifikan, dalam arti perubahan yang positif konstruktif, bukan perubahan yang negatif dan justru membawa dampak penurunan kinerja suatu lembaga pendidikan tersebut. Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan, menurut buku panduan manajemen, kepala madrasah adalah yang terkait, termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut.<sup>101</sup> Maka kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.<sup>102</sup> Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Daft bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreatifitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.<sup>103</sup> Selanjutnya penelitian Bishop menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam

---

<sup>100</sup> *Ibid.*h.383

<sup>101</sup> Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdikbudj, —*Panduan Manajemen Madrasah*, (Jakarta: Depdikbud, 1999).h.163

<sup>102</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009).h.64

<sup>103</sup> Richard L Daft dan Richard L Daft, *Principles of Management*, ((South-Western: Cengage Learning India Pvt. Limited, 2009).h.659

tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan.<sup>104</sup>

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi, sebaliknya semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan. Berkaitan dengan permasalahan tersebut, sangat perlu adanya telaah kajian untuk memahami mengenai sumber dari perubahan-perubahan yang dilakukan oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan.

## **7. Hambatan dalam transformasi**

Pakteknya perubahan yang dilakukan oleh satu organisasi sedikit banyak akan menghadapi hambatan. Hambatan itu ialah berupa penolakan terhadap perubahan yang akan dilakukan. Penolakan ini muncul dalam bentuk yang tidak baku. Penolakan dapat muncul seraca terang-terangan, langsung, tersirat, atau bahkan tertunda. Bagi manajemen akan terasa lebih mudah menghadapi penolakan langsung dan terang-terangan, karena penyelesaiannya akan seraca cepat ditangani terlepas dari berdampak positif atau negatifnya. Sebaliknya, penolakan yang tersirat apalagi tertunda akan menghardirkan tantangan yang tingkat kesulitannya lebih besar untuk di atasi. Adapun sumber-sumber penolakan dalam perubahan organisasi itu terbagi menjadi dua:<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Charles H Bishop, *Making Change Happen One Person at a Time: Assessing Change Capacity within Your Organization*, (New York US: Amacom, 2001).h.220

<sup>105</sup> Stephen P Robbins et al.h.676

### a. Individu

Sumber penolakan perusahaan yang bersifat individual terletak pada karakteristik manusiawi mendasar, yaitu:

- 1) Kebiasaan, ada sebagian individu menolak perubahan karena sudah merasa terbiasa dengan —gaya lama yang ia jalankan. Mereka akan merasa terancam tersisihkan jika ternyata perubahan yang dilakukan harus meninggalkan kebiasaan-kebiasaannya itu.
- 2) Keamanan, orang dengan kebutuhan yang tinggi akan keamanan cenderung menolak perubahan karena akan mengancam perasaan aman mereka.
- 3) Faktor-faktor Ekonomi, sumber penolakan ini adalah kekhawatiran bahwa perubahan itu akan mengurangi penghasilan seseorang. Keith Davis dan John Newstorm menerangkan bahwa semua jenis pegawai akan cenderung menolak perubahan karena adanya kerugian batin yang ditimbulkannya. Namun begitu, kecenderungan ini diimbangi dengan keinginan mereka untuk memperoleh pengalaman baru dan imbalan yang menyertai perubahan itu.<sup>106</sup>

### b. Organisasi

Robbins mengidentifikasi enam faktor sumber penolakan organisasi, yakni:

- 1) Kelembaman struktural, jika terjadi perubahan dalam organisasi, kelembaman struktural yang mengandung

---

<sup>106</sup> Keith Davis, “—Human Behavior at Work: Organizational Behavior”, *Journal of International Business Studies*, 1989., h. 231.”, n.d.

kestabilan individu-individu yang sudah stabil dalam pembentukan organisasi dengan bentuk lama, akan menjadi resistan terhadap perubahan yang terjadi.

- 2) Fokus perubahan terbatas, jika perubahan yang terjadi dilakukan pada subsistem dalam organisasi, maka fokus perubahan secara organisasi tidak akan terwujud secara utuh, hal ini juga akan menghambat proses perubahan.
- 3) Kelembaman kelompok, seperti halnya kondisi kelembaman struktural, maka di sektor ini kelembaman kelompok yang sudah mapan terbentuk akan menghambat proses perubahan.
- 4) Ancaman terhadap keahlian, perubahan organisasi dapat mengancam keahlian kelompok-kelompok khusus. Misalnya, dengan diperkenakannya sistem operasi komputer yang baru, maka akan mengancam keberadaan pelaksana sistem sebelumnya yang sulit mengadaptasi kebijakan penggunaan sistem baru tersebut.
- 5) Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan, perubahan organisasi akan dapat mengancam posisi seseorang yang sudah dalam posisi tertentu yang sudah mapan. Seseorang akan tergeser dari jabatannya atau akan terjadi penggantian jabatan untuk mengadaptasi perubahan yang dilakukan.
- 6) Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan, beberapa kelompok dalam organisasi yang telah terbiasa mengelola sumber daya, akan merasa terancam kedudukannya akibat dari perubahan alokasi sumber daya yang dilakukan.

Kajian lain tentang perubahan, Davis dan Newstorm mengungkapkan bahwa ada tiga jenis penolakan terhadap perubahan organisasi, yakni:<sup>107</sup>

- 1) Penolakan —Logis”, berdasarkan alasan nalar dan ilmiah. Penolakan ini timbul dari waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, termasuk tugas pekerjaan baru yang harus dipelajari.
- 2) Penolakan —Psikologis”, berdasarkan emosi, sentimen dan sikap. Penolakan ini berkaitan dengan sikap dan perasaan pegawai seraca individual tentang perubahan. Mereka mungkin khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, tidak mempercayai pimpinan/manajer, atau merasa bahwa rasa aman mereka terancam.
- 3) Penolakan —Sosiologis”, berdasarkan kepentingan dan nilai kelompok. Penolakan ini berkaitan dengan nilai dan kepentingan yang disandang kelompok. Nilai sosial merupakan kekuatan yang berpengaruh dalam lingkungan sehingga harus dipertimbangkan dengan seksama. Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan perubahan dalam organisasi maka selanjutnya Robbins menerangkan setidaknya ada enam cara, yakni:
  - a) Melalui pendidikan dan komunikasi

Penolakan dapat dikurangi dengan komunikasi yang sehat antara manajemen dengan karyawan untuk membantu mereka melihat logika perubahan. Dengan demikian, karyawan dapat menerima dan memahami mengapa perubahan dilakukan dalam tubuh organisasi.

---

<sup>107</sup> *Ibid.* h.189

b) Mengundang partisipasi

Dengan berasumsi para individu dalam organisasi mempunyai keahlian dan andil yang sama dalam kemajuan organisasi, maka sepantasnya mereka diajak serta berpartisipasi dalam kebijakan perubahan organisasi. Keterlibatan mereka akan meminimalisasi penolakan-penolakan individu dalam organisasi.

c) Memberikan kemudahan dan dukungan

Upaya pengurangan tingkat penolakan juga dapat ditempuh melalui pemberian kemudahan dan dukungan kepada karyawan. Kemudahan dan pemberian dukungan itu dapat berupa: pemberian cuti pendek, pelatihan-pelatihan, sumbangan dana, donasi, subsidi kompensasi, dan lain-lain dengan maksud agar setiap orang dalam organisasi merasa nyaman dengan perubahan yang terjadi.

d) Perundingan

Perundingan dilakukan jika penolakan yang timbul berasal dari kelompok, Perundingan dilakukan untuk melakukan tawar-menawar dengan kelompok penentang perubahan agar terjadi beberapa kesepakatan yang disetujui kedua belah pihak tanpa mengurungkan perubahan itu sendiri.

e) Manipulasi dan kooptasi

Manipulasi mengacu kepada upaya pengaruh yang tersembunyi. Menghasut dan memutar-balik fakta agar tampak menarik bagi para penentang sehingga mereka akan berbalik untuk menyetujui perubahan. Sementara kooptasi merupakan bentuk manipulasi yang sekaligus mengajak partisipasi mereka yang menolak perubahan.

f) Pemaksaan

Terakhir dalam daftar langkah ini adalah pemaksaan, yaitu penerapan ancaman atau unjuk gigi kekuatan langsung terhadap para

penolak perubahan berikut pemberian sanksi atau resiko yang akan diterima penolak kebijakan perubahan.

### **8. Cara membangun transformasi**

Menurut vithzal rivai dan deddy mulyadi, cara membangun dalam perubahan :a) Menyediakan alasan untuk perubahan, b) Partisipasi adalah merupakan cara yang mendasar untuk membangun dukungan yang berubah, c) Berbagi penghargaan yang artinya dalam situasi perubahan, karyawan akan menerima penghargaan yang cukup dalam situasi perubahan, d) Komunikasi dan pendidikan/pelatihan adalah merupakan hal efisien untuk mendapatkan dukungan terhadap perubahan, e) Merangsang kesiapan karyawan agar karyawan menyadari perlu adanya perubahan, f) Berkerja dengan sistem seraca menyeluruh.<sup>108</sup>

Sesuai dengan pendapat yang telah disampaikan agar bisa efektif mengelola perubahan, diperlukan kemampuan untuk menciptakan keterpaduan antara anggota organisasi, sumber daya, gagasan, peluang, dan tuntutan-tuntutan. Visi penting, dan kreatifitas bahkan lebih penting. Namun, kemampuan menyusun rencana sistematis untuk penyediaan logistik sumber daya, dukungan, pelatihan, dan SDM, merupakan inti semua program perubahan.

### **9. Transformasi pendidikan**

Transformasi adalah suatu perubahan dari satu kondisi (bentuk awal) ke kondisi yang lain (bentuk akhir) dan dapat seraca terus menerus atau berulang kali yang dipengaruhi oleh dimensi waktu yang dapat terjadi seraca cepat atau lambat, tidak saja berhubungan dengan sosial budaya ekonomi dan politik masyarakat bahkan pada pendidikan, karena semua hal tersebut tidak dapat terlepas dari proses perubahan. Dalam bidang

---

<sup>108</sup> Deddy Mulyadi dan Veithzal Rivai.h.383

pendidikan, transformasi berupa perubahan aturan main dalam hal aspek, praktek, dan institusi pendidikan yang bertanggung jawab dan mentransmisikan ilmu pengetahuan dan seni.

Pendidikan transformatif pada dasarnya adalah model pendidikan yang bersifat kooperatif terhadap segenap kemampuan anak didik menuju proses berfikir yang lebih bebas dan kreatif. Model pendidikan ini menghargai potensi yang ada pada setiap individu. Artinya, potensi-potensi individu itu tidak dimatikan dengan berbagai bentuk penyeragaman dan sanksi-sanksi, tetapi dibiarkan tumbuh dan berkembang seraca wajar dan manusiawi. Karakter pendidikan yang transformatif mencakup tumbuhnya kesadaran kritis peserta didik, berwawasan futuristik, life-skill, berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan, dan jaminan kualitas (quality assurance).<sup>109</sup>

Oleh karena itu dalam pendidikan diperlukan transformasi pendidikan, transformasi pendidikan memiliki arah dan tujuan keluar dari kemelut dan problematika internal maupun eksternal yang dihadapi oleh pendidikan. Transformasi pendidikan bisa dianggap berhasil bilamana problematika yang dihadapi dapat dipecahkan seraca tuntas, setelah itu berhadapan dengan problematika yang lain.<sup>110</sup>

Anshori dalam bukunya menjelaskan dalam transformasi pembelajaran, visi yang di perbaharui ini bisa tercapai apabila pengajaran (teaching) dan pembelajaran (learning) dilaksanakan seraca efektif dapat dicapai apabila kedua hal tersebut bermakna (meaningful), integratif, berbasis nilai (value-based), menantang (challenging) dan aktif. Berikut penjelasannya:

- a. Pengajaran dan pembelajaran yang efektif dan transformatif harus memiliki makna (meaningful). Murid-murid harus merasakan

---

<sup>109</sup> Musthafa Rembangy, *Pendidikan Transformatif: Pergulatan Kritis Merumuskan Pendidikan Di Tengah Pusaran Arus Globalisasi*, (Yogyakarta: Teras, 2010).h.27

<sup>110</sup> Anshori et al, *Transformasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: GP Press, 2010).h.24

bahwa isi kurikulum mereka adalah pembelajaran yang bermanfaat, sebab kurikulum tersebut bermakna dan relevan bagi kehidupannya. Ketika pengajaran itu bermakna dan relevan, murid-murid akan termotivasi untuk belajar.

- b. Pengajaran dan pembelajaran Islam yang efektif dan transformatif juga harus integratif, yaitu harus mencakup dan meliputi sisi spiritual, emosional, sosial, intelektual dan fisik murid-murid.
- c. Pendidikan Islam harus bersifat nilai (value-based), dengan memfokuskan pada nilai-nilai dan mempertimbangkan dimensi etis, pendidikan Islam bisa menjadi sebuah mesin penggerak dan pengubah karakter dan moral.
- d. Pendidikan Islam yang efektif dan transformatif harus menantang (challenging). Murid-murid harus ditantang untuk (1) mengkaji topik-topik yang dipelajari secara kritis, (2) turut serta dalam kelompok diskusi, (3) bekerja sama secara produktif dalam aktivitas pembelajaran dan (4) terjun dalam isu-isu kontroversial.
- e. Yang terakhir, pendidikan Islam harus aktif. Guru harus aktif genuin terlibat dalam proses pembelajaran dan harus dipersiapkan untuk (1) meng-update terus dasar-dasar pengetahuan guru (2) menyesuaikan tujuan-tujuan dan isi pembelajaran dengan kebutuhan murid, (3) mengambil manfaat dari kejadian-kejadian terbuka dan momen-momen yang bisa diambil pelajaran dan (4) mengembangkan contoh-contoh yang berkaitan secara langsung dengan murid-murid.<sup>111</sup>

Transformasi dalam proses lembaga Pendidikan yang tentunya menginginkan perubahan kearah yang lebih baik tentunya membutuhkan

---

<sup>111</sup> *Ibid.*h.127

perencanaan-perencanaan yang matang, adapun konsep perencanaan itu sendiri Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel yang dikutip oleh Samsudin menyebutkan, —Perencanaan adalah fungsi menejer yang berhubungan dengan memilih tujuan- tujuan, kebijakan- kebijakan, prosedur- prosedur, program- program dan alternative- alternatif yang ada.<sup>112</sup>

Roger A. Kaufman yang dikutip oleh Nanang Fattah, perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan suatu aktivitas penentuan tujuan atau kegiatan yang harus dilakukan sebelum memulai suatu pekerjaan berupa gambaran langka kinerja atau rumusan program dalam mengoptimalkan segala sumber daya yang ada serta meramalkan hal-hal yang kemungkinan terjadi untuk pencapaian tujuan.<sup>113</sup> Hal-hal yang di rumuskan bisa saja termasuk diantaranya Renstra atau membentuk tim-tim pengembang yang akan membantu dalam proses transformasi tersebut. Siklus Deming dalam menjaga mutu lembaga pengelolaan dilakukan seraca berkesinambungan: Siklus Deming tersebut dimulai dari plan yaitu perencanaan, kemudian do yaitu melaksanakan perencanaan tersebut, lalu check memeriksa atau meneliti hasil yang telah dicapai dan kemudian act yaitu adanya tindakan penyesuaian.<sup>114</sup>

Siklus tersebut dilakukan seraca terus menerus dalam rangka untuk meningkatkan kualitas sebuah lembaga. Banghart dan Thrull yang dikutip

---

<sup>112</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010).h.59

<sup>113</sup> Nahrowi Nahrowi, “—Perencanaan Strategis Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Di Madrasah, FALASIFA: Jurnal Studi Keislaman, Vol. 8 No. 1 (2017), h. 53.”, n.d.

<sup>114</sup> M Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (bogor: Ghalia Indonesia, 2008).h.25

oleh Jaja Jahari, mengungkapkan bahwa suatu perencanaan pendidikan harus memiliki beberapa karakteristik berikut ini:

1. Berorientasi pada visi, misi institusi yang ingin dicapai
2. Memiliki program yang bertahap dan berkesinambungan
3. Mengutamakan nilai-nilai manusiawi
4. Mengembangkan seluruh potensi peserta didik seraca maksimal
5. Berorientasi pada pembangunan sumber daya manusia
6. Menggunakan sumber daya secermat mungkin Responsive terhadap kebutuhan
7. Pengembangan inovasi pendidikan.<sup>115</sup>

Tentunya dalam perencanaan-perencanaan di atas di butuhkan perencanaan strategis yang mana tentu akan lebih membantu terhadap implikasi perubahan- perubahan lembaga tersebut. Bryson, berpendapat bahwa perencanaan strategis adalah as adeliberate, disciplined approach to producing fundamental decisionsand actions that shape and guide what an organization (or otherentity) is, what it does, and why . Bahwa perencanaan strategis dipahami sebagai upaya yang disiplin untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu.<sup>116</sup>

Perencanaan strategis terutama pada bidang perusahaan mempunyai sifat-sifat: 1) berorientasi lebih menuju ke tindakan, hasil, dan implementasi; 2) mempromosikan partisipasi yang lebih luas dan beragam dalam proses. perencanaannya; 3) lebih menekankan pada pemahaman

---

<sup>115</sup> Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbin, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi Dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013).h.9

<sup>116</sup> John M Bryson, “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, (John Wiley & Sons, 2018)., h. 7-8.”, n.d.

masyarakat terhadap konteks; lingkungannya, mengidentifikasi peluang dan ancaman terhadap masyarakat melalui kajian lingkungan; 4) mengandung perilaku kompetitif (bersaing) di pihak masyarakat; 5) menekankan kajian kekuatan dan kelemahan masyarakat dalam konteks peluang dan ancaman.

Menurut Hill dan Jones dalam melakukan perencanaan tersebut terdapat lima langkah dalam proses perencanaan strategis, yakni; 1)Pemilihan misi perusahaan dan tujuan-tujuan perusahaan yang utama 2)Analisis lingkungan eksternal persaingan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan; 3)Analisis lingkungan operasi internal organisasi untuk mengenali kekuatan dan kelemahan; 4)Pemilihan strategi yang dibangun di atas kekuatan organisasi dan memperbaiki kelemahannya yang patut untuk mengambil keunggulan dari peluang eksternal dan melawan hambatan eksternal (SWOT); dan implementasi strategi.<sup>117</sup>

Transformasi ataupun perubahan bisa dilakukan ke arah yang lebih baik tentunya lembaga harus mempunyai daya tarik dan ciri khas keunggulan tersendiri karena pada dasarnya Madrasah telah diberikan hak otonomi khusus mengenai pengembangan unsur pendidikan di dalamnya.

Hasbullah menyebutkan, madrasah dianggap memiliki daya tarik, daya saing dan daya tahan, setidaknya madrasah harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Madrasah sebagai tempat proses pembelajaran berkualitas dan hasilnya bermutu. Berkualitas dalam bidang akademik, pendampingan emosional, dan pembimbingan spiritual.
- b. Biaya madrasah sebanding dengan kualitas yang diperlihatkannya. Orang tua yang menyadari akan pentingnya kualitas pendidikan,

---

<sup>117</sup> Charles W L Hill et al., "Strategic Management: Theory: An Integrated Approach, (Cengage Learning, 2014)., h. 6.", n.d.

walaupun biaya sedikit mahal asal kualitas yang diberikan bagus, maka bukan menjadi persoalan. Pendidikan bukanlah sebuah usaha bisnis, dimana dalam dunia bisnis dikenal istilah yang bermutu itu mahal dan yang tidak bermutu itu murah. Pendidikan memiliki barometer lain dalam melihat sisi pembiayaan. Ada beberapa madrasah di Indonesia yang terkesan murahan, namun mampu mendidik siswa dengan baik. Hal tersebut tidak terlepas dari peran siswa yang ada di dalamnya;

- c. Madrasah memiliki etos kerja yang tinggi, dalam arti semua komponen pendidikan telah terbiasa untuk bekerja keras mendidik, tertib, disiplin, penuh tanggung jawab, objektif, dan konsisten. Nilai-nilai tersebut menjadi sikap dan milik seluruh anggota dan komunitas pendidikan pada madrasah ini.
- d. Terjamin sisi keamanan baik fisik dan psikologis. Dalam arti, komplek madrasah sungguh-sungguh menanamkan sikap ramah lingkungan untuk hidup tertib, indah, rapi, aman, rindang, nyaman dan menjadikan orang betah di dalamnya.
- e. Tercipta suasana humanis di dalam madrasah, terpeliharanya budaya komunikasi, latihan bersama dan adanya validasi teman sejawat. Dengan kata lain, madrasah yang baik terpeliharanya integritas pendidikan, religiusitas, moral, karakter dan akhlakunya.<sup>118</sup>

Tercapai suksesnya otonomi madrasah di masa depan maka diperlukan kebijakan yang tepat dalam mengembangkan madrasah unggul. Ada beberapa komponen yang perlu dikembangkan yaitu: Pertama, menentukan sendiri guru- guru yang akan direkrut oleh madrasah. Kedua,

---

<sup>118</sup> Hasbullah, *Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006).h.40

menentukan sendiri kriteria dan jumlah siswa yang diterima. Ketiga, menentukan sendiri sistem penilaian kinerja guru dan siswa. Keempat, menentukan sendiri kegiatankegiatan yang dilakukan dalam rangka pendidikan. Kelima, menentukan sendiri biaya-biaya pendidikan yang ditanggung orang tua siswa. Keenam, menentukan sendiri metode pembelajaran dan kurikulum yang akan dipakai. Ketujuh, menentukan sendiri buku-buku paket yang akan dipakai.<sup>119</sup>

Hal tersebut menunjukkan bahwa madrasah unggulan memiliki kelebihan tersendiri terutama dalam bidang perkembangan segala bidang seperti yang tersebut di atas. Maka otonomi madrasah di masa depan baru akan dapat terlaksana jika keseluruhan komponen-komponen yang tersebut di atas dapat terlaksana dengan baik. Madrasah juga harus mempersiapkan semua komponen tersebut seraca profesional dan bukan setengah-setengah. Apa bila ketujuh komponen di atas dapat terpenuhi, maka madrasah tersebut dapat dikatakan madrasah unggul yang berkualitas.<sup>120</sup>

Hal yang lain yang perlu di perhatikan dalam melakukan transformasi bagi lembaga maupun pembelajaran yaitu suatu lembaga harus bisa memberikan pelayanan yang baik bagi siswa dan bisa mengerti atas apa yang diinginkan oleh wali siswa terhadap anaknya. Menurut Khairul Maddy Pelayanan prima adalah suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan/masyarakat.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> *Ibid.*h.39

<sup>120</sup> Syarifah Rahmah, “—Mengenai Madrasah Unggulan”, *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, Vol. 7 No. 1 (2016), h. 11–22.”, n.d.

<sup>121</sup> Khairul Maddy, *Hakikat Dan Pengertian Pelayanan Prima*, (Jakarta: Kata Buku, 2008).h.9

Menurut Barata definisi mengenai pelayanan prima yang seringkali diungkapkan oleh para pelaku bisnis terdapat dalam buku pelayanan prima :

- a. Layanan prima adalah membuat pelanggan merasa penting
- b. Layanan prima adalah melayani pelanggan dengan ramah, tepat, dan cepat
- c. Layanan prima adalah pelayanan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan
- d. Layanan prima adalah pelayanan optimal yang menghasilkan kepuasan pelanggan.
- e. Layanan prima adalah menempatkan pelanggan sebagai mitra  
Layanan prima adalah kepedulian kepada pelanggan untuk memberikan rasa puas
- f. Layanan prima adalah upaya layanan terpadu untuk kepuasan pelanggan.<sup>122</sup>

Beberapa penjelasan di atas, jadi dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud pelayanan prima yaitu memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada para orangtua siswa, sehingga orangtua siswa merasa puas terhadap pelayanan tersebut. Sedangkan salah satu tujuannya dan manfaatnya yaitu untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada para orangtua siswa supaya dapat memenuhi serta memuaskan pelayanan pada orangtua siswa, sehingga orangtua siswa merasa diperhatikan dan tetap setia pada jasa yang di madrasah.

---

<sup>122</sup> Atep Adya Barata, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003).h.27

## **D. Madrasah Aliyah**

### **1. Sejarah dan Landasan Madrasah**

Madrasah secara harfiah berasal dari Bahasa Arab yang artinya sama atau setara dengan kata Indonesia "madrasah" (school). Seraca harfiah madrasah bisa diartikan dengan madrasah, karena seraca teknis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar seraca formal. Namun demikian Karel Steenbrink membedakan madrasah dan madrasah karena keduanya mempunyai ciri khas yang berbeda. Madrasah memiliki kurikulum, metode dan cara mengajar sendiri yang berbeda dengan madrasah. Madrasah sangat menonjol nilai religiulitas masyarakatnya. Sementara madrasah merupakan lembaga pendidikan umum dengan pelajaran universal dan terpengaruh iklim pencerahan Barat.<sup>123</sup>

Madrasah dalam bentuk yang kita kenal saat ini memiliki konotasi spesifik, di mana anak memperoleh pembelajaran agama. Madrasah inilah yang tadinya disebut pendidikan keagamaan dalam bentuk belajar mengaji Al-Qur'an, kemudian ditambah dengan pelajaran ibadah praktis, terus ke pengajaran tauhid, hadis, tafsir, tarik Islam dan Bahasa Arab. Kemudian masuk pula pelajaran umum dan keterampilan. Dari segi jenjang pendidikan, mulanya madrasah identik dengan belajar mengaji Qur'an, jenjang pengajian tingkat dasar dan pengajian kitab tingkat lanjut, kemudian berubah ke jenjang Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah.<sup>124</sup>

Meskipun pesantren berperan lebih dahulu dalam membendung pengaruh pendidikan colonial (Belanda), dibandingkan dengan madrasah,

---

<sup>123</sup> Karel A Steenbrink, "Pesantren Madrasah Madrasah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern, Terj, (Jakarta: LP3ES, 1994)., h. 46", n.d.

<sup>124</sup> Maksum, *Madrasah: Sejarah & Perkembangannya*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999).h.66

para pembaharu pendidikan Islam di Indonesia tampaknya mengakui bahwa dalam banyak hal, lembaga pendidikan Islam tradisional ini mengandung banyak kelemahan, sementara disisi lain lembaga pendidikan yang didirikan pemerintah colonial Belanda harus diakui memiliki banyak kelebihan.

Madrasah yang didirikan di Indonesia tidak hanya untuk mengajarkan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai Islam, tetapi juga memasukkan pelajaran yang diajarkan di madrasah-madrasah yang diselenggarakan pemerintah Hindia Belanda, seperti madrasah Adabiyah di Sumatera Barat, dan madrasah yang diselenggarakan oleh Muhammadiyah, Persatuan Islam, dan PUI di Majalengka.<sup>125</sup>

Misi penjajahan Belanda tidak hanya dilakukan lewat ekonomi tetapi juga dilakukan lewat pendekatan pendidikan. Lembaga pendidikan dianggap sebagai sarana yang paling efektif baik jangka pendek maupun jangka panjang. Madrasah yang seperti kebanyakan lembaga pendidikan modern lainnya, masuk pada sistem pendidikan di Indonesia pada awal abad ke 20an, ini dimaksudkan sebagai upaya menggabungkan hal-hal yang fositif dari pendidikan pesantren dan madrasah.<sup>126</sup>

Setelah Belanda angkat kaki dari bumi Indonesia, maka muncul pergerakan Jepang. Jepang tidak begitu ketatnya terhadap pendidikan madrasah, kesetaraan pendidikan penduduk pribumi, sama dengan penduduk atau anak penguasa, bahkan Jepang banyak mengajarkan ilmu-ilmu bela diri kepada pemuda Indonesia. Pada masa penjajahan Jepang banyak berdirinya lembaga-lembaga pendidikan Islam termasuk madrasah tempat anak-anak belajar agama dan mengaji.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2007).h.206

<sup>126</sup> Abuddin Nata.h.31

<sup>127</sup> *Ibid*.h.31

Masa Jepang, pendidikan agama Islam ditangani seraca khusus. Pemerintah Jepang membuat relasi-positif dengan kiai dan ustadz, yang kemudian membuat kantor urusan agama. Setelah tahun 1945 tepatnya tanggal 3 Januari 1946 kantor ini menjadi kementerian agama. Dalam tahun-tahun pertama, kementerian agama membuat divisi khusus yang menangani pendidikan agama di madrasah umum dan pendidikan agama di madrasah agama (madrasah dan pesantren).<sup>128</sup> Lembaga pendidikan madrasah ini seraca berangsur-angsur diterima sebagai salah satu institusi pendidikan Islam yang juga berperan dalam perkembangan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.<sup>129</sup>

Keterangan di atas menarik untuk dicatat bahwa salah satu karakteristik madrasah yang cukup penting di Indonesia pada awal pertumbuhannya ialah bahwa di dalamnya tidak ada komplik atau upaya mempertentangkan ilmu-ilmu agama dengan ilmu-ilmu umum. Komplik hanya biasa terjadi antara satu organisasi keagamaan dengan organisasi keagamaan lain yang memiliki faham keagamaan yang berbeda, dan mereka sama-sama mendirikan madrasah, misalnya NU, Muhammadiyah, Persis dan lain-lain, memiliki madrasahnya sendiri-sendiri untuk mensosialisasikan dan mengembangkan faham keagamaan mereka masing-masing.

Madrasah di Indonesia seraca historis memiliki karakter yang sangat merakyat. Sesuai dengan historis bahwa kebanyakan madrasah di Indonesia pada mulanya tumbuh dan berkembang atas inisiatif tokoh masyarakat yang peduli, terutama para ulama yang membawa gagasan pembaharuan pendidikan, setelah mereka kembali dari menuntut ilmu di Timur Tengah. Dana pembangunan dan pendidikannya pun berasal dari swadaya

---

<sup>128</sup> Zuhairini, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).h.45

<sup>129</sup> Departemen Agama RI, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004).h.6

masyarakat. Karena inisiatif dan dananya didukung oleh masyarakat, maka masyarakat sendiri diuntungkan seraca ekonomis, artinya mereka dapat memasukkan anak anak mereka ke madrasah dengan biaya ringan.<sup>130</sup> Madrasah merupakan perkembangan institusi pendidikan Islam awal (pesantren atau surau) yang memiliki keseimbangan visi, yaitu visi keduniawian (penguasaan ilmu pengetahuan & teknologi) dan visi keakhiratan. Madrasah juga dipandang lebih komprehensif dibandingkan pendidikan umum yang dirasa kurang memenuhi tuntutan kebutuhan khususnya spritual siswa. Oleh karena itu, madrasah sebagai bagian dari penyelenggaraan pendidikan nasional, saat ini juga dituntut mampu melakukan penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan standar nasional pendidikan yang sudah ditetapkan. Kemajuan pembangunan di berbagai sektor kehidupan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.<sup>131</sup>

Menurut Malik Fadjar, sebagai lembaga pendidikan swadaya, madrasah menampung aspirasi sosial-budaya-agama masyarakat yang tinggal diwilayah pedesaan. Tumbuh dan berkembangnya madrasah di pedesaan itu menjadi petunjuk bahwa masyarakat Indonesia ternyata memiliki komitmen yang sangat tinggi terhadap pendidikan putra-putri mereka.<sup>132</sup>

Kini madrasah dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah sistem pendidikan nasional dan di bawah pembinaan Kementerian Agama. Lembaga pendidikan madrasah ini telah tumbuh dan berkembang sehingga merupakan bagian dari budaya Indonesia, karena ia

---

<sup>130</sup> Karel A Steenbrink.h.163

<sup>131</sup> Jauharotul Muniroh and Muhyadi Muhyadi, "Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 5 No. 2 (2017), p. 161, <https://doi.org/10.21831/amp.v5i2.8050>.

<sup>132</sup> Malik Fadjar, *Madrasah Dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: YASMIN, 2009).h.112

tumbuh dan berproses bersama dengan seluruh proses perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam masyarakat. Dalam kurun waktu yang cukup panjang, yakni kurang lebih satu abad, lembaga pendidikan madrasah telah mampu bertahan dengan karakternya sendiri, yakni sebagai lembaga pendidikan untuk membina jiwa agama dan akhlak anak didik.

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, sehingga mengakibatkan terjadinya berbagai perubahan di masyarakat, baik menyangkut ekonomi, sosial maupun budaya. Tuntutan dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan, sebenarnya merupakan tantangan bagi institusi pendidikan untuk memberikan jawaban atau solusi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat.

Pendidikan madrasah lahir sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan peserta didik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional serta peraturan pemerintah sebagai pelaksanaannya, dijelaskan bahwa pendidikan madrasah khususnya Aliyah (MA) merupakan bagian dari system pendidikan nasional yang mempunyai hak dan kewajiban yang sama yaitu; dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan siswa dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian.

Jenjang-jenjang madrasah yang dikelola oleh Kementerian Agama (Kemenag) sangat mirip dengan madrasah-madrasah yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas). Walaupun madrasah memiliki karakteristik dan struktur seperti karakteristik madrasah pada umumnya, madrasah tidak disupervisi oleh Kemendiknas tetapi disupervisi oleh Depag sebagaimana ditegaskan oleh Keppres No. 34 (1972).

Selanjutnya, Keppres tersebut bersama dengan Peraturan Pelaksanaannya "Instruksi Presiden" No 15 (1974) memberikan seluruh kewenangan kepada Kemendiknas untuk penyelenggaraan pendidikan serta pelatihan di madrasah negeri maupun swasta termasuk pengembangan program-program pendidikannya.<sup>133</sup>

Akan tetapi pada kenyataannya, Kemendiknas hanya memiliki kontrol yang terbatas terhadap madrasah dan bahkan sangat sedikit (kalau dikatakan tidak ada) terhadap madrasah.

Pengelolaan madrasah di Kemendiknas, pada dasarnya pertanggungjawaban manajemen dan kontrol madrasah juga dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu madrasah negeri dan madrasah swasta. Jenis pertama, madrasah negeri, adalah madrasah yang sepenuhnya dikelola dan dikontrol oleh pemerintah (dalam hal ini Kementerian Agama); sebaliknya jenis kedua, madrasah swasta adalah madrasah yang hanya dalam hal-hal tertentu saja mendapat bantuan dari pemerintah (misalnya guru yang diperbantukan atau gaji guru, dsb) sehingga madrasah swasta ini tidak sepenuhnya ada dalam pengelolaan serta kontrol pemerintah. Seraca kuantitatif, serta berdasarkan jenjang pendidikan, kontribusi madrasah swasta pada pembangunan pendidikan di Indonesia juga cukup bervariasi. Pada jenjang pendidikan pramadrasah, kontribusi madrasah swasta sangat besar.

Setelah reformasi ini sangat dituntut perlunya pengelolaan madrasah seraca baik, sebab madrasah merupakan salah satu pranata pendidikan yang sangat penting untuk diperhatikan. Pada madrasah banyak putra-putri Indonesia ini terbentuk dan terbina prilakunya dengan baik. Mereka bukan memiliki ilmu kehidupan tetapi juga ada kecenderungan untuk akhirat.

---

<sup>133</sup> Departemen Agama RI.h.137

## **2. Pengembangan Madrasah Aliyah menjadi Sub-sistem Pendidikan Nasional**

Sejak awal diterapkannya sistem madrasah di Indonesia pada awal abad ke-20, madrasah telah menampilkan identitasnya sebagai lembaga pendidikan Islam. Identitas itu tetap dipertahankan kendatipun harus menghadapi berbagai tantangan dan kendala yang tidak kecil, terutama pada masa penjajahan. Sebagaimana diketahui, pada masa itu banyak sekali peraturan-peraturan yang ditarapkan oleh pemerintah Hindia Belanda, yang pada intinya tidak lain adalah untuk mengontrol atau mengawasi madrasah. Karena pemerintah takut dari kebijakan tersebut akan muncul gerakan atau ideologi perlawanan yang akan mengancam kelestarian penjajahan mereka di bumi Indonesia ini. Ekses dari ketakutan yang berlebihan itu mencapai puncaknya ketika banyak madrasah yang ditutup karena dianggap melanggar ketentuan yang digariskan oleh pemerintah Hindia Belanda saat itu.<sup>134</sup>

Ketika Indonesia diproklamasikan sebagai negara merdeka pada 1945, madrasah kembali bermunculan dengan tetap menyandang identitas sebagai lembaga pendidikan Islam. Dibentuknya Departemen Agama (Depag) pada tahun 1946 telah ikut membuka akses madrasah ke pentas nasional, karena memang salah satu tujuan dari pembentukan Departemen Agama adalah untuk memperjuangkan politik pendidikan Islam.

Terlepas apakah tujuan itu tercapai atau tidak, yang jelas Departemen Agama telah banyak berbuat untuk memajukan madrasah. Salah satu kebijakan Departemen Agama terhadap madrasah yang cukup mendasar dan dampaknya (baik positif maupun negatif) cukup panjang adalah dibuatnya Surat Kesepakatan Bersama (SKB) 3 Menteri, yaitu Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Dalam Negeri, dan Menteri

---

<sup>134</sup> Maksum.h.76

Agama Sendiri tentang "Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah". SKB 3 Menteri itu dirasakan cukup mendasar karena melalui SKB ini madrasah telah mulai sejajar kedudukannya dengan madrasah umum.

### **3. Perhatian Pemerintah Terhadap Madrasah Aliyah**

Perhatian pemerintah yang begitu besar di awal kemerdekaan yang ditandai dengan tugas Departemen agama tampaknya tidak berlanjut. Hal ini tampak ketika Undang-Undang Pendidikan Nasional pertama (UU No.4 Tahun 1950 dan UU No. 12 Tahun 1954) diundangkan, masalah madrasah tidak dimasukkan sama sekali, yang ada hanya masalah pendidikan agama di madrasah (umum). Dampaknya, madrasah dianggap berada diluar sistem. Oleh karena itu mulai muncul sikap diskriminatif pemerintah terhadap madrasah. Pada tahap ini madrasah belum dipandang sebagai bagian dari system pendidikan nasional, tetapi merupakan lembaga pendidikan di bawah Mentri Agama.<sup>135</sup>

Reaksi terhadap sikap pemerintah yang diskriminatif ini menjadi lebih keras dengan keluarnya Keputusan Presiden No. 34 tahun 1972, yang kemudian diperkuat dengan intruksi Presiden No. 15 tahun 1974. Kepres dan Inpres ini 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.<sup>136</sup>

Munculnya reaksi keras umat Islam ini disadari oleh pemerintah yang kemudian mengambil kebijakan untuk melakukan pembinaan mutu pendidikan madrasah. Dan untuk mengatasi kekhawatiran dan kecemasan

---

<sup>135</sup> *Ibid.*h.78

<sup>136</sup> *Ibid.*h.78

umat Islam akan dihapuskannya sistem pendidikan madrasah sebagai kongkurensi Kepres dan Inpres di atas, maka pada tanggal 24 Maret 1975 dikeluarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri (Menteri Agama, Menteri Pendidikan, dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam Negeri).<sup>137</sup>

SKB Tiga Menteri merupakan model solusi yang di satu sisi memberikan pengakuan eksistensi madrasah, dan di sisi lain memberikan kepastian akan berlanjutnya usaha yang mengarah pada pembentukan system pendidikan nasional yang integratif. Dalam SKB tersebut diakui ada tiga tingkatan madrasah, yakni Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah, yang ijazahnya diakui sama dan setingkat dengan SD, SMP dan SMA. Kemudian lulusannya dapat melanjutkan ke madrasah umum yang setingkat lebih tinggi, serta siswanya dapat berpindah ke madrasah umum yang setingkat. Makna SKB Tiga Menteri ini bagi umat Islam adalah pertama, terjadinya mobilitas social dan vertikal siswa-siswa madrasah yang selama ini terbatas di lembaga lembaga pendidikan tradisional (madrasah dan pesantren), dan kedua, membuka peluang kemungkinam anak anak santri memasuki wilayah pekerjaan pada sektor modern.<sup>138</sup>

Meski demikian, bukan berarti SKB Tiga Menteri ini tanpa masalah. Melalui SKB ini memang status madrasah disamakan dengan madrasah berikut jenjangnya. Dengan SKB ini pula alumni MA dapat melanjutkan ke universitas umum, alumni SMA dapat melanjutkan studinya ke IAIN. Karena madrasah diakui sejajar dengan madrasah umum, dimana komposisi kurikulum madrasah 70% mata pelajaran umum dan 30 % pelajaran agama.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Departemen Agama RI, —*Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Binbaga, 2004),h.4

<sup>138</sup> *Ibid.*h.6

<sup>139</sup> *Ibid.*h.138

Efek penyamaan kurikulum ini adalah bertambahnya beban yang harus dipikul oleh madrasah. Di situ pihak ia harus memperbaiki mutu pendidikan umumnya setaraf dengan standar yang berlaku di madrasah. Di lain pihak, bagaimanapun juga madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus menjaga agar mutu pendidikan agamanya tetap baik. Namun, dengan penguasaan ilmu agama hanya 30% termasuk Bahasa Arab, tidak cukup memadai bagi alumni MA untuk memasuki IAIN, apalagi untuk melanjutkan studi di Timur Tengah dan juga menjadi calon-calon ulama. Demikian juga masih sering lulusan madrasah mendapat perlakuan diskriminatif karena dianggap kemampuan umumnya belum setara dengan madrasah umum. Perlakuan diskriminatif sangat dirasakan ketika mereka akan masuk ke perguruan tinggi ataupun kedunia kerja. Perjuangan agar mendapat perlakuan yang sama (integrasi madrasah dalam sisdiknas seraca penuh), baru dicapai dalam UUSPN No. 2 Tahun 1989., dimana madrasah dianggap sebagai madrasah umum yang berciri khas Islam dan kurikulum madrasah sama persis dengan madrasah, plus pelajaran agama Islam (7 mata pelajaran).<sup>140</sup>

Kenyataannya beban kurikulum bagi madrasah yang menerapkan kurikulum madrasah 100% ditambah dengan kurikulum agama sebagai ciri khas telah berakibat beban belajar siswa madrasah menjadi lebih banyak dibanding dengan beban belajar anak madrasah. Padahal kondisi fasilitas dan latar belakang anak cukup berbeda. Oleh karena itu wajar saja bila kualitas anak madrasah masih kalah dibandingkan dengan anak madrasah. Jadi yang membedakan madrasah dengan madrasah umum sekarang bukan lagi pada bobot pengetahuan umumnya tapi pada kualitas dan ciri khas madrasah itu sendiri.

---

<sup>140</sup> *Ibid.*h.66

Perubahan yang terjadi pada gilirannya akan memengaruhi tata nilai kehidupan masyarakat yang mungkin sama sekali baru dan berbeda dengan gaya nilai yang sekarang dianut masyarakat. Para proses perubahan ini, kesiapan lembaga pendidikan dan institusi sosial lainnya menjadi sangat penting. Sebab masyarakat yang berbeda pada proses transisi kultural sangat labil pada berbagai benturan nilai. Salah satu insititusi sosial dan kultural yang sentral dapat berperan besar dalam mengatur irama perubahan tersebut adalah lembaga pendidikan.<sup>141</sup>

Kedudukannya yang sentral dan direncanakan seraca sistematis. Kedudukannya yang sentral diharapkan dapat menjadi perisai bagi perkembangan budaya serta menjadi motor untuk mempercepat perubahan masyarakat. Peran ini akan berjalan positif bila institusi pendidikan ditempatkan pada posisi searah pada cita-cita sosial yang diinginkan masyarakat. Bila tidak demikian, maka institusi pendidikan akan hidup terasing dari masyarakat yang mendukungnya.<sup>142</sup>

Institusi pendidikan Islam dalam konteks di atas, maka diharapkan dapat menjadi salah satu kekuatan yang dapat memberikan kontribusinya untuk pembentukan kultural Indonesia Baru yang berdasarkan pada nilai-nilai transendental. Tanpa ada rujukan nilai yang bersifat membimbing masyarakat baru pada era mendatang akan mengalami distorsi nilai dan rusaknya fondasi sosio-kultural masyarakat yang menjadi ciri dari bangsa Indonesia.

Pembinaan pendidikan yang dilakukan oleh Departemen Agama selama ini masih perlu langkah-langkah penyesuaian yang strategis, utamanya dalam rangka mencari bentuk dan pemecahan masalah sehubungan dengan kemungkinan diberlakukannya Desentralisasi di bidang

---

<sup>141</sup> Marwan Saridjo dan Azyumardi Azra, *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*, ((Amisico, 1996).h.32

<sup>142</sup> Samsul Nizar.h.30

pendidikan seraca keseluruhan. Sementara itu madrasah telah tumbuh dan berkembang menjadi bagian dari kebudayaan Bangsa Indonesia. Oleh karena itu, madrasah merupakan milik Bangsa Indonesia. Oleh karena itu, madrasah merupakan milik Bangsa Indonesia dan telah ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan demikian madrasah yang telah menyatu dalam tata nilai budaya merupakan bangsa merupakan modal dasar bagi pembangunan agama yang pengembangannya menuntut pola pembinaan yang berorientasi ke masa depan yang lebih baik.<sup>143</sup>

Usaha ke arah pengembangan pembinaan madrasah adalah sebagai kerangka dasar strategis pengembangan madrasah pada umumnya seraca bertahap perlu dikembangkan sejalan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat yang penjabarannya lebih lanjut dituangkan dalam berbagai peraturan dan pedoman pelaksanaannya yang operasional.<sup>144</sup>

Pengembangan pembinaan madrasah dimaksudkan di dalamnya mencakup satu pilihan sistem, pendekatan, sumber dana dan sarana yang betul-betul diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan pembangunan. Dalam perkembangan sistem pendidikan pada madrasah telah terjadi penyesuaian-penyesuaian melalui pembaharuan dan inovasi pada fase awalnya dengan pola pondok pesantren kemudian menjadi madrasah seperti yang kita kenal saat ini. Posisi strategis usaha pengembangan di bidang pendidikan pada madrasah sedikitnya dapat dilihat dari dua segi, yang pertama, dari segi kedudukannya sebagai bagian integral dari kesatuan

Pendidikan Nasional. Dalam hal ini madrasah dituntut untuk mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat, di samping harus memiliki hubungan yang akrab dengan sistem Pendidikan Nasional itu sendiri. Kedua, dari segi kedudukannya sebagai bagian terpenting dari pembangunan

---

<sup>143</sup> Departemen Agama RI.h.67

<sup>144</sup> Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa: Visi, Misi Dan Aksi, Cet*, (Jakarta: Persada, Raja Grafindo, 2006).h.78

sektor agama yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional. Dalam hal ini, setiap upaya pengembangan madrasah harus mengacu agar madrasah dapat menunjang pembangunan sektor agama seraca keseluruhan dengan tetap memelihara identitas dan kerakteristiknya sendiri sebagai sektor agama dan lembaga keagamaan. Demikian pengembangan pembinaan madrasah pada masa mendatang diorientasikan untuk menciptakan situasi yang kondusif agar dapat melakukan adaptasi dan akomodasi terhadap tuntutan program pendidikan dan tetap memelihara bobot dan identitas ciri khususnya sebagai lembaga pendidikan keagamaan.

Penyelenggaraan pendidikan madrasah Aliyah (MA) setingkat dengan pendidikan umum bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi anggota masyarakat yang bertanggung jawab dan demokratis, menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki dan etos budaya kerja; dan dapat memasuki dunia kerja atau dapat mengikuti pendidikan lebih lanjut. Dengan kata lain tujuan pendidikan Madrasah Aliyah (MA) adalah memproduksi lulusan yang bias masuk ke perguruan tinggi umum dan Agama serta dapat diterima bekerja sesuai dengan kebutuhan pasar.

#### **E. Hasil Penelitian yang Relevan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya terdapat perbedaan dari segi objek, tempat, subjek, dan waktu penelitian. Adapun hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan *Learning Organization* adalah sebagai berikut:

1. Jurnal penelitian Klaus-Peter Schulz dan Silke Geither, Jerman (2010), yang berjudul —Between exchange and development: Organizational learning in schools through interorganizational networks.‖ Klaus-Peter

Schulz dan Silke Geither melakukan pengujian terhadap tiga belas jaringan internal organisasi dari instansi pendidikan yang bertujuan untuk meneliti bagaimana komunikasi dan kerjasam di dalam jaringan antar organisasi dapat membawa kepada organisasi pembelajar. Hasil temuan dari pengujian yang dilakukan adalah, adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar yaitu adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar, yaitu: hal yang mendasari pembelajar karena pertemuan yang berkesinambungan dan mengetahui operasional kerja dari perwakilan instansi pendidikan. Kemudian, persepsi yang dihasilkan dari hal di atas adalah terlibatnya kolega dari instansi pendidikan seraca tidak langsung, dan selama pembelajar berlangsung ada penilaian yang berbeda di dalamnya. Selain itu, terdapat pertukaran ide-ide baru sebagai implementasi dari pengembangan organisasi pada instansi pendidikan tersebut. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah untuk mengetahui gambaran penerapan Learning Organization pada lembaga pendidikan.<sup>145</sup>

2. Jurnal penelitian Teresa G. Weldy, USA (2009) melakukan penelitian untuk mengeksplorasi bagaimana hubungan antara organisasi pembelajar dan transfer pelatihan. Hal tersebut merupakan solusi strategis untuk belajar dan mengelola pengetahuan dalam melakukan perbaikan kinerja dan mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Hasilnya adalah pentingnya penempatan organisasi pembelajar dan transfer pelatihan sebagai faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan mendapatkan keuntungan. Setiap hubungan

---

<sup>145</sup> Anugrah Pangaribuan, “Analysis of the Implementation of Learning Organizations at Pt Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta Based on Employee Perceptions of the Human Resource Division”, Thesis on State Administration, 2012, p. 1–132”, *Skripsi Ilmu Administrasi Negara*, 2012, p. 1–132,.

antara organisasi belajar dan transfer pelatihan dapat menyebabkan peningkatan kinerja dan memaksimalkan manfaat yang diperoleh dan memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan global, lingkungan yang selalu berubah. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti tidak hanya melihat pada satu aspek Learning Organization tetapi untuk mengetahui gambaran penerapan Learning Organization pada lembaga pendidikan.<sup>146</sup>

3. Jurnal Madrasah: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Ditulis oleh Intan Nuyulis Naeni Puspitasari (2017) yang berjudul Menuju Madrasah Ramah Anak Holistik - Integratif Melalui Learning Organization. Menghasilkan bahwa Learning Organization Memiliki keselarasan misi visi, pembentukan model mental dan bagian integral dalam membangun pemahaman dan implementasi SRA seraca lebih holistik integratif. Karena menyelesaikan berbagai kasus seraca menyeluruh dan terintegrasi tentu saja tidak bisa dilakukan sendiri, kerjasama dengan banyak pihak, baik dalam lingkup mikro, meso, exo maupun makro harus bersekutu. Ini menjadi langkah responsif sekaligus preventif terhadap berbagai tindak kejahatan dan kekerasan pada anak-anak di sekitar kita.<sup>147</sup>
4. Penelitian Sondang YohannaL. Tobing dan Rachma Fitriati tahun 2009 berjudul Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kompetensi Pegawai Bank. penelitian bertujuan Menganalisis sejauh mana penerapan sistem organisasi pembelajar, tingkat kompetensi pegawai, dan pengaruh organisasi pembelajar terhadap kompetensi pegawai

---

<sup>146</sup> *Ibid.*

<sup>147</sup> Intan Nuyulis Naeni Puspitasari, ““To A Holistic Children Friendly School - Integration Through Learning Organization”, *Journal of Education and Learning Base p ISSN: 1979-5599 / e ISSN: 2502-194X P*, Vol. 9 No. 75 (2017), p. 31–47.,.

Bank Mandiri Kantor Pusat Jakarta berdasarkan persepsi pegawai. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa organisasi pembelajar mempunyai hubungan yang cukup kuat dan signifikansi terhadap peningkatan kompetensi pegawai Bank Mandiri Kantor Pusat Jakarta. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah untuk mengetahui gambaran penerapan Learning Organization pada lembaga pendidikan.<sup>148</sup>

5. Journal Studi Manajemen Pendidikan Islam Al-Idaroh ditulis oleh Muhammad Yusuf dan Anisa Nur Azizah Husni (2019) berjudul : *Knowledge Management* sebagai Upaya *Learning Organization* di Madrasah Tinggi Agama Islam Yogyakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa obyek sentral manajemen pengetahuan di Madrasah Tinggi Agama Islam Yogyakarta adalah terkait dengan peningkatan kompetensi anggota, yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Para aktor dalam manajemen pengetahuan tentunya semua anggota struktural yang dimiliki oleh Madrasah Tinggi Agama Islam Yogyakarta. Sedangkan proses penerapan manajemen pengetahuan sebagai upaya pembelajaran organisasi di Madrasah Tinggi Agama Islam Yogyakarta terdiri dari, 1) proses sosialisasi; diskusi rutin, mengadakan seminar, termasuk salah satu anggota mengikuti pelatihan dan / atau pelatihan, 2) proses eksternalisasi; mendokumentasikan hasil diskusi rutin dan membuat prosiding hasil seminar, 3) proses kombinasi; mewajibkan setiap anggota organisasi untuk melakukan penelitian setiap tahun, 4) proses internalisasi;

---

<sup>148</sup> R Fitriati, "The Influence of Learning Organizations on the Competence of Bank Employees", BUSINESS & BUREAUCRACY", *Journal of Administrative Sciences and ...*, Vol. 16 No. 1 (2011) <https://doi.org/10.20476/jbb.v16i1.601>.

mewajibkan dosen untuk mempublikasikan di *educatia* (jurnal internal mereka).<sup>149</sup>

Penelitian di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti berupa implementasi *Learning Organization*, sehingga seraca teori dasarnya sama yaitu teori yang dari peter senge tentang *The Fifth Discipline*. Namun, berbeda dari sisi objek penelitian, subjek dan lokasi lainnya berbeda, dan peneliti lebih fokus pada fenomenologi yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung dalam mengimplementasikan *Learning Organization*. Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung melakukan transformasi melalui *Learning Organization*, sehingga madrasah mampu terus menerus melakukan *self learning* dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Penelitian ini juga akan memunculkan sebuah novelti yaitu adanya sisi religious dari teori sebelumnya sehingga muncul teori baru yaitu *Learning organization* Madrasah Aliyah.<sup>150</sup>

---

<sup>149</sup> Muhammad Yusuf and Anisa Nur Azizah Husni, "Knowledge Management as a Learning Organization Efforts at Yogyakarta Islamic College", *Al-Idaroh Journal*, Vol. 3 No. 2 (2019), p. 53–71.,

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Madrasah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Aan Komariah dan Engkoswara. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Abdul Rachman Shaleh. *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa: Visi, Misi Dan Aksi, Cet.,*. Jakarta: Persada, Raja Grafindo, 2006.
- Abuddin Nata. *Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an*. Jakarta: Kencana, 2006.
- . *Sejarah Pendidikan Islam Pada Periode Klasik Dan Pertengahan,*. Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2004.
- Agapita Sri Haryanti. “*Analisis Faktor-Faktor Yang Menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta)*”. Jakarta : program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2006.
- Agus Suryono. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Etika Dan Standar Profesional Sektor Publik,*. Malang: Agus Suryono, 2011.
- Al-Qurthubi Tafsir Al-Qurthub. “(Maktabah Syamilah Program),”. *Juz 6, t.Th,h. 37.*, n.d.
- Andreas Budihardj. *Knowledge Management*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing, 2017.
- Anshori et al. *Transformasi Pendidikan Islam*. Jakarta: GP Press, 2010.
- Arief S Sadiman. *Media Pendidikan*. Jakarta: Persada, Raja Grafindo, 1986.
- Atep Adya Barata. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003.
- Bambang Warsita. *Learning Technology (Basis and Application)*. Jakarta: Rineka Reserved, 2008.

- Benny A Pribadi. *Model Desain Sistem Pembelajaran, Vol. 35*. Jakarta: Dian Rakyat, 2009.
- Charles H Bishop. *Making Change Happen One Person at a Time: Assessing Change Capacity within Your Organization*. New York US: Amacom, 2001.
- Charles W L Hill et al. "Strategic Management: Theory: An Integrated Approach, (Cengage Learning, 2014)., h. 6.", n.d.
- Daniel Goleman. *The Brain and Emotional Intelligence*. (More than sound, 2011.
- Deddy Mulyadi dan Veithzal Rivai. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*,. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Departemen Agama RI. —*Desain Pengembangan Madrasah*. Jakarta: Dirjen Binbaga, 2004.
- , *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. Semarang: Pustaka Al-Alawiyah, 2006.
- , *Desain Pengembangan Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004.
- Didin Hafidhuddin. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdikbudj. —*Panduan Manajemen Madrasah*ll,. Jakarta: Depdikbud, 1999.
- Eni Endari. "Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Perencanaan Strategik!". *Jurnal Siasat Bisnis*., 2005, 2.
- Fitriati, R. "The Influence of Learning Organizations on the Competence of Bank Employees", *BUSINESS & BUREAUCRACY*". *Journal of Administrative Sciences and ....*. Vol. 16 no. 1 (2011) <https://doi.org/10.20476/jbb.v16i1.601>.
- Francis J Guillard. "Transforming the Organization, (McGraw-Hill Companies, 1995)., Dalam Jurnal Agustinus Widanarto, Cosmogov, Vol 2.", n.d.

- FuchanA. *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: pustaka pelajar, 2004.
- Gareth R Jones dan Jennifer M George. “—The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork”, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3 (1998), h. 46”., n.d.
- George R Terry. *Prinsip-Prinsip Manajemen Cetakan 10*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.
- H Malayu S P Hasibuan. *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Hasbullah. *Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- “<https://Man1balam.Sch.Id/Read/6/Wakil-Kepala-Madrasah-Bidang-Kesiswaan>”., n.d.
- Intan Nuyulis Naeni Puspitasari. ““TO A HOLISTIC CHILDREN FRIENDLY SCHOOL - INTEGRATION THROUGH LEARNING ORGANIZATION””. *Journal of Education and Learning Base p ISSN: 1979-5599 / e ISSN: 2502-194X P*. Vol. 9 no. 75 (2017), p. 31–47.
- . ““Menuju Madrasah Ramah Anak Holistik-Integratif Melalui Learning Organization”, *MADRASAH: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, Vol. 9 No. 2 (2017), h. 107–129”., n.d.
- J Winardi. *Manajemen Perubahan (the Management of Change)*,. Jakarta: Kencana, 2006.
- Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbin. *Manajemen Madrasah Teori, Strategi Dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Jann Hidajat Tjakraatmadja dan Donald Crestofel Lantu. “*Knowledge Management Dalam Konteks Organisasi Pembelajar*”.,. Bandung: Madrasah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung, 2006.
- Jay W Forrester. “—Principles of Systems, Wright”, *Allen Press/MIT, Cambridge, MA*, Vol. 274”., 1968, 12.

- John M Bryson. "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, (John Wiley & Sons, 2018)., h. 7-8.", n.d.
- Joko Widodo. *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*. Malang: Bayumedia Publishing, 2007.
- Julitriasa Djati dan John Suprihanto. *Manajemen Umum, Sebuah Pengantar*. Yogyakarta: (Edisi Pertama. Cetakan Ketiga, 2002.
- Karel A Steenbrink. "Pesantren Madrasah Madrasah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern, Terj, (Jakarta: LP3ES, 1994)., h. 46"., n.d.
- Karen E Watkins dan Victoria J Marsick. "— Towards a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations", *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 11 No. 4", 1992, 287.
- Keith Davis. "—Human Behavior at Work: Organizational Behavior", *Journal of International Business Studies*, 1989., h. 231.", n.d.
- Khairul Maddy. *Hakikat Dan Pengertian Pelayanan Prima*. Jakarta: Kata Buku, 2008.
- Klaus-Peter Schulz dan Silke Geithner. "“Between Exchange and Development: Organizational Learning in Schools through Inter-Organizational Networks”, *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. 17 No. 1 (2010), h. 69–85.", n.d.
- Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif XXXV*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.
- . *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- M Nur Nasution. *Manajemen Mutu Terpadu*. bogor: Ghalia Indonesia, 2008.
- M Quraish Shihab. *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan Dan Kerahasiaan Al-Quran, Vol.* Jakarta: Lentara Hati, 2002.
- Magid Igbaria dan Margaret Tan. "—The Consequences of Information Technology Acceptance on Subsequent Individual Performancel, *Information & Management*, Vol. 32 No. 3 (1997)., h. 113–121.", n.d.

- Maksum. *Madrasah: Sejarah & Perkembangannya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Malik Fadjar. *Madrasah Dan Tantangan Modernitas*. Bandung: YASMIN, 2009.
- mardalis. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Mardalis. *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta cet 2, 2003.
- Marno dan Trio Suprianto. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Marty Jacobs. —*Personal Mastery—The First Discipline of Learning Organizations*], Marty Jacobs. Vermont, 2009.
- Marwan Saridjo dan Azyumardi Azra. *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*,. (Amisisco, 1996.
- Michael Goodman. “—System Thinking:What, Why, When, Where,and How?.”, (<https://thesystemsthinker.com/systems-thinking-what-why-when-where-and-how/>) 22 Juni, 2020.”., n.d.
- Michael J Marquard. *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*. Hachette UK, 2011.
- Mike Pedler et al. *A Manager’s Guide to Leadership*. (United States: McGraw-Hill Berkshire, 2004.
- Muhammad Yusuf dan Anisa Nur Azizah Husni. ““Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization Di Madrasah Tinggi Agama Islam Yogyakarta’, Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 3 No. 2 (2019), h. 53–71.”., n.d.
- Muniroh, Jauharotul, and Muhyadi Muhyadi. “Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta”. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Vol. 5 no. 2 (2017), p. 161. <https://doi.org/10.21831/amp.v5i2.8050>.

- Musthofa Rembangy. *Pendidikan Transformatif: Pergulatan Kritis Merumuskan Pendidikan Di Tengah Pusaran Arus Globalisasi*. Yogyakarta: Teras, 2010.
- Nahrowi Nahrowi. “—Perencanaan Strategis Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Di Madrasah, FALASIFA: Jurnal Studi Keislaman, Vol. 8 No. 1 (2017), h. 53.”, n.d.
- Nanang Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Nastiti, Fajar Tri et al. “Implementasi Learning Organization Untuk Mencapai Madrasah Efektif Di Sd Negeri 2 Perumnas Way Halim Bandar Lampung”. *Pedagogi: Jurnal Pendidikan Dasar*. Vol. 7 no. 1 (2019), p. 1–14.
- Nasution. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.
- Pangaribuan, Anugrah. “‘Analysis of the Implementation of Learning Organizations at Pt Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Jakarta Based on Employee Perceptions of the Human Resource Division’, Thesis on State Administration, 2012, p. 1–132”. *Skripsi Ilmu Administrasi Negara.*, 2012, 1–132.
- Peter M Senge. *The Fifth Discipline (London, Century Business)*. New York US: Random House, 1990.
- Peter M Senge et al. *Disiplin Kelima: Seni Dan Praktek Dari Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Pius A Partanto dan M Dahlan Al-Barry. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola, 1994.
- Richard L Daft dan Richard L Daft. *Principles of Management*. (South-Western: Cengage Learning India Pvt. Limited, 2009.
- Ritonga, Danny Ivanno. “Analisis Pelaksanaan Learning Organization (Lo) Di Fakultas Bahasa Dan Seni (Fbs) Universitas Negeri Medan”., no. 124 (2014), p. 1–20.
- Ron Coram dan Bernard Burnes. “—Managing Organisational Change in the Public Sector- Lessons from the Privatisation of the Property

- Service Agency], *International Journal of Public Sector Management*, ., 2001.
- Rukaesih A. Maolani dan Ucu Cahyana. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Samsul Nizar. *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2007.
- Sondang Siagan. *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Stephen P Robbins dan Timothy A Judge. *Perilaku Organisasi Edisi Ke-12, Vol. 11*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Stephen P Robbins et al. “—Organisational Behaviour . Frenchs Forest], (Pearson Education Australia” ., 2008, 765.
- sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Sutrisno Hadi. *Metodologi Research Jilid I*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, 1991.
- Syarifah Rahmah. “—Mengenal Madrasah Unggulan], *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, Vol. 7 No. 1 (2016), h. 11–22.” ., n.d.
- Tanthowi Jawahi. *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur’an*. Jakarta: pustaka al-Husna, 1983.
- Uniati, Monica Ida. “Learning Organization, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi Uk Petra Surabaya)”. *Jurnal Manajemen Pemasaran*. Vol. 8 no. Vol 8, No 1 (2014): APRIL 2014 (2014), p. 27–38. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.8.1.27-38>.

- Uyung Sulaksana. *Managemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Wood J Wallace dan R M Zeffane. “—Organizational Behaviorl, A Global Perspective. 2nd Ed. Australia: John Wiley & Sons Australia Ltd, 2001.”., n.d.
- Yusuf, Muhammad, and Anisa Nur Azizah Husni. “Knowledge Management as a Learning Organization Efforts at Yogyakarta Islamic College””. *Al-Idaroh Journal*. Vol. 3 no. 2 (2019), p. 53–71.
- Ziauddin Sardar dan Merryl Wyn Davies. *Wajah-Wajah Islam; Suatu Perbincangan Tentang Isu-Isu Kontemporer*. Bandung: Mizan, 1992.
- Zuhairini. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.