

# PEMBELAJARAN ORGANISASI DI PONDOK PESANTREN

Nurhadi

STAIN Tulungagung Jl. Mayor Sujadi Timur 46 Tulungagung 66221

*nurhadi09@ymail.com*

## ABSTRACT

*Pesantren* as social religious organization plays important role in implementing the concept of education for all. Such concept accommodates the belief that every human being holds a right to be educated either formally or informally. The implication is through *pesantren*, somebody may learn to live a life well. Further, *pesantren* is responsible to develop its students to become intelligent and pious.

*Kata Kunci*: pembelajaran organisasi, pondok pesantren, era global

## Pendahuluan

Memasuki era globalisasi saat ini, dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan siap berkompetisi agar tidak terpinggirkan oleh bergulirnya perubahan zaman. Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan yang mempunyai fungsi pokok pendidikan dan pengajaran. Kompetisi yang dapat dilakukan oleh pesantren ialah dengan turut pula ambil bagian, memposisikan diri dan membuktikan sebagai lembaga yang juga mampu mengakomodasi tuntutan era globalisasi, yaitu menciptakan manusia yang tidak hanya bertakwa tapi juga berilmu, memiliki SDM tinggi dan berahlakul karimah. Penciptaan output seperti itulah membuat pesantren mempunyai peran dan kesempatan yang lebih besar dalam mengawal bangsa Indonesia dalam menghadapi era globalisasi.

Kehidupan setiap organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan eksternal, karena organisasi sebagai suatu sistem selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Semua organisasi belajar, namun beberapa organisasi tidak dapat belajar cukup cepat untuk bertahan. Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi dalam menghadapi dunia persaingan yang semakin ketat. Espejo *et al.* menyatakan "*the competitive landscape is changing, and new models of competitiveness are needed to deal with challenges a head*". Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya sehingga mampu memberikan produk dan jasa yang berkualitas kepada pelanggannya mengingat tingkat persaingan semakin meningkat. Kemampuan organisasi untuk tetap memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran organisasi terasa lebih penting sekarang ini. Agar dapat bersaing organisasi sekarang dan yang akandatang diharapkan untuk lebih fleksibel. Kefleksibelan membutuhkan komitmen jangka panjang dalam membangun dan mengembangkan sumberdaya

strategis. Dalam lingkungan yang serba dinamis, organisasi harus berorientasi pada konsep pembelajaran organisasi (*learning organization*).

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

### **Pembelajaran Organisasi**

Definisi pembelajaran organisasi mengacu kepada kegiatan yang berorientasi pada tindakan (*action-oriented*) dan fokus pada implementasi, yang merupakan sebuah pendekatan konkret dan menentukan Garvin mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru.<sup>1</sup>

Sedangkan menurut Taylor pembelajaran organisasi merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien.<sup>2</sup> Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut.<sup>3</sup> Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar. Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Seperti halnya yang dinyatakan oleh Senge, bahwa pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumberdaya manusia, dengan menyatakan: "*People continually expand their capacity to create the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.*"<sup>4</sup> Istilah "*learning organization*" dan "*organizational learning*" sangat erat kaitannya dan kadangkala penggunaannya sering kali saling dipertukarkan, walaupun terdapat perbedaan diantara keduanya. Konsep *organizational learning* mulai dikenal luas di tahun 1970-an, yang diperkenalkan oleh Argyris dan Schon.

Namun perbedaan antara *organizational learning* dengan *learning organization* akan sulit dilakukan. Perilaku dari sebuah organisasi pembelajaran

---

<sup>1</sup>D.A. Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, (Boston: Harvard Business School Press, 2000), hal. 11

<sup>2</sup>Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> Edition, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 1995), hal. 173

<sup>3</sup>D.A. Garvin, *Learning...*, hal. 13

<sup>4</sup>P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, (New York: Doubleday, 1994), hal. 3

adalah mengumpulkan, menginterpretasikan dan mengaplikasikan data untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan cara terus menerus melakukan evaluasi diri dan eksperimentasi. Baldwin *et al.* menyatakan bahwa anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting, perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan, dan bekerja dengan metode, prosedur, dan teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki. Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya.<sup>5</sup>

Sebuah organisasi belajar melalui beberapa cara. Dixon, menyatakan bahwa pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan sistem untuk mentransformasikan organisasi ke dalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder*.<sup>6</sup> menekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi dengan menyatakan bahwa "...organisasi terutama belajar dari anggota organisasi."<sup>7</sup> Pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan. Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Orang-orang dipekerjakan karena memiliki kompetensi atau pengetahuan tertentu, yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka ataupun dari pelatihan-pelatihan formal. Dapat dikatakan bahwa pendidikan formal merupakan satu cara untuk meningkatkan kemampuan individu dan bahwa organisasi memperoleh keuntungan dari berbagai aktivitas individu terdidik tersebut. Berdasarkan pandangan ini, pembelajaran merupakan sebuah fenomena dimana organisasi memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya yang terampil. Namun, hal ini tidaklah sederhana. Sekarang ini, pembelajaran individu tidaklah menjamin pembelajaran organisasi, tetapi pembelajaran organisasi tidak akan terjadi tanpa pembelajaran individu.<sup>8</sup>

Konsep pembelajaran individu menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah untuk mencapai pendewasaan dirinya. Manusia diharuskan untuk mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kapasitas dirinya, sehingga ia mampu memberikan kontribusi terbaik minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat atau lingkungannya. Organisasi juga belajar dari organisasi lainnya. Ketika sebuah perusahaan mengakuisisi atau merger dengan perusahaan lain, perusahaan tersebut dapat menyerap cara-cara dan prosedur perusahaan tersebut atau menggabungkannya dengan cara dan prosedurnya sendiri, sehingga terbentuk pengetahuan baru baik proses maupun personalianya.

---

<sup>5</sup>Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Eighth Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), hal. 9

<sup>6</sup>M. C. Roderick Pearn dan C. Mulrooney, *Learning Organization in Practice*, (London: McGraw-Hill, 1995), hal. 180

<sup>7</sup>D.H. Kim, "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, (t.tp.: t.p., 1993), hal. 37

<sup>8</sup>*Ibid.*, hal. 39

Pembelajaran organisasional merupakan wadah untuk membangun masyarakat yang dewasa yaitu kelompok manusia yang memiliki potensi yang beranekaragam dan mampu melakukan kerjasamacerdas sehingga mampu melaksanakan proses berbagi visi, berbagi model mental dan berbagi pengetahuan, untuk disinergikan dan ditransformasikan menjadi modal maya organisasi. Tanpa mekanisme pembelajaran organisasi, maka organisasi tidak akan mampu menjaga konsistensi pertumbuhan dan perkembangannya, sehingga tidak mampu menghasilkan nilai tambah yang lebih besar bagi *stakeholders*. Pada dasarnya tidak ada perbedaan mendasar antara proses belajar individu dengan proses belajar organisasional. Perbedaan terdapat pada: 1) jumlah anggota yang terlibat, sehingga konsep utama dari proses pembelajaran organisasi adalah belajar bersama (melibatkan seluruh anggota organisasi), dimana mekanisme berbagi (baik berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang, berbagi model mental atau berbagi visi bersama) menjadi kunci utama keberhasilan dari proses pembelajaran organisasi, dan 2) setelah pembentukan pengetahuan tasit organisasi, dilanjutkan dengan proses institusionalisasi untuk mengubah pengetahuan tasit organisasi menjadi pengetahuan eksplisit organisasi. Secara umum, indikasi dari keberhasilan proses pembelajaran organisasi adalah makin luas dan makin intensifnya mekanisme belajar bersama (organisasi), karena organisasi mampu melakukan proses perbaikan berkelanjutan, melalui peningkatan kualitas cara pandang dan cara berpikirnya, dan organisasi mampu melakukan proses inovasi sosial, melalui peningkatan kualitas paradigmanya. Sasaran utama proses pembelajaran organisasi adalah institusionalisasi pengetahuan kolektif yang dimiliki para anggota sebagai hasil integrasi (berbagi pengetahuan dan atau berbagi model mental), yang diaktualisasikan dalam bentuk strategi, program, sistem, atau pedoman organisasi.

Pembelajaran organisasi merupakan visi bagaimana sebuah organisasi dapat menjadi sebuah organisasi yang ideal dengan menggunakan lima disiplin dasar (*fivefundamental disciplines*), dimana tiap-tiap disiplin memberikan kontribusi dalam memperbaiki kehidupan dan kapasitas organisasi untuk belajar. Lima disiplin tersebut adalah: *pertama, personal mastery*. Sumber keunggulan bersaing dalam bisnis hanya akan datang dari kesuksesan perusahaan dalam pembelajaran, bagaimana menyetuk komitmen dan kapasitas orang-orang untuk belajar pada semua tingkatan dalam organisasi. Dalam mengelola orang-orang, organisasi harus memberdayakannya. Tujuan pendekatan ini adalah agar karyawan dapat mengembangkan kreativitas, memiliki motivasi, dan selalu ingin belajar dan memperbaiki diri, untuk mencapai tujuan personal yang sejalan dengan tujuan organisasi. Organisasi seperti ini akan tercipta melalui praktek jangka panjang dari serangkaian disiplin. Dengan demikian akan tercipta organisasi yang dikelola oleh individu-individu yang bekerjasama menuju visi bersama, bukan lagi atas dasar perintah.

*Kedua, Awareness of mental models*. Merupakan pemikiran atau gambaran internal seseorang yang dipegang secara mendalam mengenai bagaimana dunia bekerja, yakni gambaran yang melatarbelakangi kita dalam bertindak dan berpikir. Model ini dapat sangat kuat menentukan tindakan seseorang baik perilaku yang positif atau justru membatasi perilaku. Masalah *mental models* ini bukanlah

karena seseorang memilikinya, namun masalah *mental models* ini akan meningkat ketika model ini “diam” yakni ketika gambaran itu muncul di bawah tingkat yang dapat diterima. Senge berpendapat bahwa masalah dengan struktur mental terjadi ketika pemikiran seseorang mengikuti suatu model tanpa ada kemungkinan kesediaannya untuk mengubah pemahaman atau membangun pemahaman baru.

*Ketiga, Building a shared vision.* Pada tingkat yang paling sederhana, *shared vision* adalah jawaban dari pertanyaan “Apayang ingin kita ciptakan? Meskipun membangun disiplin pertama (*personal mastery*) dapat membantu dalam membangun visi personal, pengembangan tersebut sungguh tidak akan membantu organisasi kecuali jika terdapat kesejajaran antara visi personal dengan visi organisasi. Dengan demikian tidak hanya visi organisasi yang penting bagi karyawan, namun visi personal karyawan juga harus dinilai dan dihargai oleh organisasi.

*Keempat, Team learning.* Kesejajaran antara visi personal dengan visi organisasi bukanlah masalah kesempatan atau bahkan hanya merupakan persoalan sederhana mengenai rekrutmen karyawan (misalnya organisasi dapat merekrut orang-orang dengan visi yang sejalan dengan visi organisasi). *Team learning* merupakan masalah praktek dan proses. Senge menyebut proses ini sebagai “*team learning* dan menjelaskan bahwa hal ini merupakan disiplin yang ditandai dengan tiga dimensi penting, yakni: (1) kemampuan untuk memiliki wawasan berpikir mengenai masalah-masalah penting, (2) kemampuan untuk bertindak dengan cara-cara yang inovatif dan koordinatif, dan (3) kemampuan untuk memainkan peranan yang berbeda pada tim yang berbeda.

*Kelima, Systems thinking.* Disiplin ini merupakan kerangka kerja dalam melihat hubungan saling keterkaitan diantara disiplin yang ada. Dalam organisasi bisnis, dapat diidentifikasi sejumlah sistem dan hubungan yang sistematis, namun transfer informasi tidak selamanya mengikuti rantai hubungan ini, seringkali transfer informasi dilakukan melalui jaringan sosial. Transfer informasi dapat terjadi pada jaringan komunikasi informal yang umumnya bersifat “*grapevine*” (kabar angin) dan hirarki formal, selain itu juga terdapat jaringan ketiga, yang disebut juga dengan kelompok inti yang mengendalikan organisasi. Kelompok ini tidak muncul pada bagan organisasi formal tetapi meliputi banyak individu yang juga terdiri dari teman atau kerabatnya, semacam “klan” yang tidak terlalu tersembunyi dalam organisasi. Marquardt kemudian menambahkan satu keterampilan dari lima disiplin dasar Senge dengan menyatakan ada enam keterampilan yang harus dimiliki setiap anggota organisasi demi terwujudnya proses pembelajaran organisasi, yaitu: *personal mastery, mental models, shared vision, team learning, systems thinking* dan *dialogue* yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Keterampilan berdialog ini menuntut kebebasan dan kreatifitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggapi pandangannya sendiri.<sup>9</sup>

### **Definisi Pesantren**

---

<sup>9</sup>Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization*. (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 1996), hal. 30

Pondok pesantren, menurut Dhofier, berdiri sejak abad ke-16 Masehi, hal ini ditandai dengan diterapkannya pengajaran macam-macam kitab kalsik dalam bidang teologi dan tasawuf. Keberadaan pondok pesantren dengan segala keunikannya merupakan penopang utama sistem pendidikan di Indonesia. Keaslian dan kekhasan pesantren disamping sebagai khazanah tradisi budaya bangsa juga merupakan kekuatan penyangga pilar pendidikan untuk memunculkan pemimpin bangsa yang bermoral. Secara bahasa, pondok pesantren berasal dari dua kata "pondok" dan "pesantren". Pondok berarti asrama-asrama para santri yang dibuat dari bambu; atau berasal dari kata Arab *funduq*, yang berarti hotel atau asrama.

Sementara itu, pesantren –tutur Nurcholis Madjid- berakar pada kata "santri" yang berasal dari bahasa Sanskerta yang berarti melek huruf. Hal ini didasarkan pada fakta sosial bahwa pesantren sebagai kelas *literacy* (melek huruf), yaitu orang yang berusaha mendalami kitab-kitab yang bertuliskan bahasa Arab. Dalam versi lain diungkapkan, bahwa pesantren berasal dari kata dasar "santri" yang diimbui awalan *pe* dan akhiran *an*. Dalam bahasa Jawa, santri sering disebut dengan *cantrik* yang berarti seseorang yang selalu mengikuti guru kemanapun guru pergi.<sup>10</sup> Secara terminologis, pondok pesantren merupakan institusi sosial keagamaan yang menjadi wahana pendidikan bagi umat Islam yang ingin mendalami ilmu-ilmu keagamaan. Pondok pesantren dalam terminologi keagamaan merupakan institusi pendidikan Islam, namun demikian pesantren mempunyai *icon* sosial yang memiliki pranata sosial di masyarakat. Hal ini karena pondok pesantren memiliki modalitas sosial yang khas, yaitu: 1) ketokohan Kyai, 2) santri, 3) *independent* dan mandiri, dan 4) jaringan sosial yang kuat antar alumni pondok pesantren.<sup>11</sup>

### **Kategori dan Unsur Pesantren**

Di dalam sejarah perkembangannya pondok pesantren memiliki model-model pengajaran yang bersifat non klasikal yaitu model sistem pendidikan dengan metode pengajaran *sorogan* dan *wetonan*, *bandongan* (Jawa Barat) atau *halaqah* (di Sumatera). Metode sorogan adalah metode di mana santri menyodorkan sebuah kitab kepada Kiai untuk dibaca di hadapannya, kesalahan pada bacaan langsung dibetulkan oleh Kiai. Metode ini dapat disebut sebagai proses belajar individual. Sedangkan "wetonan" adalah metode di mana seorang Kiai membacakan dan menjelaskan isi sebuah kitab, dikerumuni oleh sejumlah santri, masing-masing memegang kitabnya sendiri, mendengar, menyimak, dan mencatat keterangan Kiai. Metode ini dapat dikatakan sebagai proses belajar cara kelompok.

Selain dua sistem tersebut, pesantren salaf juga menggunakan model musyawarah. Biasanya materi pelajaran telah ditentukan terlebih dahulu dan para santri dituntut menguasai kitab-kitab rujukan. Model ini lebih bersifat dialogis, sehingga umumnya hanya diikuti oleh para santri senior. Tujuan metode musyawarah adalah untuk melatih dan menguji kemampuan dan keterangan para

<sup>10</sup>George R.. Terry , *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 495

<sup>11</sup>Dadi Permadi, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. (Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2000), hal. 35

santri dalam menangkap dan memahami sumber-sumber argumentasi dari kitab Islam klasik (kitab kuning). Selain ketiga metode di atas, dewasa ini di lingkungan pesantren dilatar belakangi metode “jalsah” (diskusi kelompok partisipasi) dan halaqah (seminar). Kedua metode ini lebih sering digunakan ditingkat Kiai atau pengasuh pesantren, untuk membahas isu-isu kontemporer dengan bahan-bahan pemikiran yang bersumber dari kitab kuning.

Ciri-ciri khusus dari pondok pesantren yang membedakan dengan lembaga pendidikan lainnya serta merupakan satu kesatuan tak terpisahkan dalam satu kompleks tersendiri adalah adanya lima unsur yang meliputi, pondokan, masjid, kiai, santri dan pengajaran kitab kuning. Jika salah satu dari kelima unsur tersebut tidak ada maka belum disebut pondok pesantren tetapi hanya disebut “majlis ta’lim.” Unsur *pertama* dalam tradisi pesantren, pondok merupakan asrama atau pondok di mana para santri tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan Kiai. Bangunan pondok pada tiap-tiap pesantren berbedabeda baik kualitas maupun kelengkapannya. Ada yang didirikan atas biaya Kiainya, gotong-royong para santri, dari sumbangan warga masyarakat atau sumbangan pemerintah. Pada awalnya pondok tersebut bukanlah semata-mata dimaksudkan sebagai tempat tinggal atau asrama para santri untuk mengikuti pelajaran yang diberikan oleh Kiai, akan tetapi juga sebagai training atau latihan bagi santri yang bersangkutan agar mampu hidup mandiri dalam masyarakat, namun dalam perkembangannya sekarang tampaknya lebih menonjol fungsinya sebagai tempat pemondokan atau asrama.

Ada beberapa alasan yang mendasari kenapa pesantren harus menyediakan asrama (pondok), bagi para santri. Unsur *kedua* dalam struktur pesantren adalah masjid. Masjid merupakan unsur dasar yang harus dimiliki pesantren karena ia merupakan tempat utama yang ideal untuk mendidik dan melatih para santri khusus dalam praktek shalat, khutbah jum’ah. Di samping berfungsi sebagai tempat belajar masjid juga berfungsi sebagai tempat i’tikaf dan melakukan latihan atau suluk dan dzikir maupun amalan-amalan lainnya dalam kehidupan tarekat dan sufi. Unsur *ketiga* adalah santri. Santri merupakan unsur pokok dari pondok pesantren.

Unsur *keempat* adalah kiai. Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari pondok pesantren, kemasyhuran, perkembangan dan kelangsungan kehidupan suatu pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharismatik, wibawa serta ketrampilan Kiai yang bersangkutan dalam mengelola pesantrennya. Gelar Kiai diberikan oleh masyarakat kepada orang yang mempunyai ilmu pengetahuan mendalam tentang agama Islam dan memimpin pondok pesantren serta mengajarkan kitab-kitab klasik pada para santri. Unsur *kelima* adalah kitab kuning. Ia adalah unsur pokok yang cukup untuk membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan lain adalah bahwa isi kurikulum pada pondok pesantren adalah diajarkan kitab-kitab klasik yang dikarang para ulama’ terdahulu mengenai berbagai macam ilmu pengetahuan agama dan bahasa Arab. Pelajaran dimulai dengan kitab-kitab yang sederhana, kemudian dilanjutkan dengan kitab-kitab tentang berbagai ilmu yang mendalam. Sedangkan Ciri-ciri kitab kuning (kitab klasik) adalah kitabnya berbahasa Arab kitabnya berbahasa Arab, umumnya tidak memakai syakal bahkan tanpa titik koma, berisi keilmuan

yang cukup berbobot. Metode penulisannya dianggap kuno, dan relevansinya dengan ilmu kontemporer kerap kali tampak menipis perbedaannya, banyak di antara kertasnya berwarna kuning.

### **Pesantren di Era Global**

Modernisasi dan globalisasi adalah hal yang tidak dapat dihindari. Ia adalah sebuah keniscayaan dalam kehidupan ini. Dalam hal ini, pesantren, sebagai institusi pendidikan yang tradisional, tidak bisa menghindar dari dampak ini. Sehingga dengan demikian sistem pendidikan pesantren dengan berbagai tradisinya masih akan tetap dicari orang sebagai lembaga pendidikan alternatif. Pada tataran inilah, ternyata tradisi tidak kontra modernitas, bahkan ia mempunyai hubungan timbal balik yang menjadikan lebih dimanisnya peradaban dan sistem kehidupan manusia termasuk lembaga pendidikannya.

Dalam menyikapi persoalan ini, pesantren dapat diklasifikasikan pada dua sisi. *Pertama*, pesantren yang berusaha melakukan perubahan. Pilihan ini dilakukan pada hal-hal yang bersifat komplementer khususnya yang lebih mengarah pada usaha peningkatan kualitas sumber daya santri dalam menyongsong masa depan. *Kedua*, pesantren yang tidak menginginkan adanya perubahan. Pilihan ini dilakukan dalam rangka untuk mempertahankan tradisi yang dimiliki pesantren.<sup>12</sup>

Namun pertanyaannya kemudian, mampukah pesantren mempertahankan tradisinya di tengah arus modernisasi dan globalisasi yang sangat kompleks ini? Pada dasarnya, dinamika perubahan yang halus namun pasti telah terjadi pada institusi pesantren. Dengan karakter seperti itu, *profile* pesantren sebetulnya selalu berubah sejak dulu sampai sekarang, baik dari sudut kepemimpinan, sistem pendidikan, kelembagaan, kurikulum, maupun metode pengajaran. Perubahan ini selalu muncul akibat dari kemampuan pesantren dalam menjalin hubungan *interactive* dengan nilai-nilai yang hidup disekitarnya.

Hubungan timbal balik tersebut akhirnya melahirkan terjadinya perubahan dan penyesuaian dalam tubuh pesantren, hingga lembaga yang berusia ratusan tahun ini bisa tetap hidup dan menghidupi masyarakat di sekitarnya sampai pada era modern dan global ini. Hanya saja, masih terdapat sebuah problem pesantren dalam ranah metodologisnya. Seyogyanya, di era modern dan global ini, penguatan metodologi menjadi keharusan agar supaya wacana keilmuan pesantren tidak hanya sebatas *qira'at mutakarrirah*, tetapi bisa mengarah pada *qira'at muntijah*. Hal ini sebagai bentuk penyesuaian antara pesantren dengan modernisasi dan globalisasi yang tidak hanya menghadirkan *knowledge* dan *science an sich* tetapi juga *methodology of science* dan *methodology of knowledge* sehingga pesantren tidak harus mengekor pada globalisasi dan modernitas itu sendiri.

### **Pembelajaran Organisasi Pada Pesantren pada Era Globalisasi**

---

<sup>12</sup>Thariq M. Basyarahil as-suwai dan Faisal Umar . *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 34

Pada era globalisasi Pesantren selain sebagai tempat untuk memperdalam ilmu agama, namun lulusan pesantren juga memenuhi tuntutan masyarakat. Pesantren sebagai pembelajaran organisasi yang menggunakan proses pembelajaran dalam proses sistematisnya untuk melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi berdasarkan tim bukanlah model utama dalam organisasi akademik, namun prinsip-prinsip pembelajaran organisasi jelas terlihat dalam banyak proses yang dirancang institusi dalam melakukan perbaikan. Pesantren memiliki sejumlah proses yang sistematis dalam upaya melakukan perbaikan..Melihat perhatian yang diberikan pada setiap usaha perbaikan, maka dapatlah dipandang pesantren pada era global sebagai pesantren pembelajaran organisasi.

### ***Kepemimpinan***

Bimbaum menjelaskan posisi kyai atau pemimpin di pesantren sebagai posisi yang diharapkan dapat mempengaruhi tanpa memaksa, mengarahkan tanpa sanksi, dan mengawasi tanpa menyebabkan pemencilan dalam pembelajaran organisasi.Organisasi adalah wadah dalam membentuk dan mempelajari kepemimpinan dan bagaimana menjadi seorang pemimpin.Organisasi merupakan sarana belajar, bagaimana berpikir, bertindak, dan mengembangkan potensi diri, baik *hard skill* maupun *soft skill*.<sup>13</sup>

Pada pondok-pondok pesantren khalafi dan menganut sistem asrama, otoritas lebih merata, artinya beberapa keputusan didelegasikan atau dipercayakan ke beberapa unit.Seperti kegiatan-kegiatan santri di dalam asrama atau pondok.Kegiatan-kegiatan santri dalam pondok dikoordinir dalam satuan organisasi santri/pelajar.Organisasi santri ini sengaja dibentuk oleh Pesantren sebagai media pembelajaran, pendidikan dan pelatihan santri dalam usaha menempa jiwa kepemimpinan. Dari berbagai kegiatan organisasi santri secara tidak langsung akan belajar makna demokrasi dan politik agar nantinya siap bila sudah harus terjun ke masyarakat.

Biasanya dalam organisasi ini juga dimulai dari proses pemilihan ketua, para calon ketua diminta untuk memberikan visi dan misi apabila mereka terpilih nanti. Persis dengan apa yang dilakukan para Capres dan Cawapres menjelang pemilihan umum di Indonesia. Setelah terpilih sebagai ketua dan wakil ketua membentuk formasi kabinet organisasi yang baru.Dan biasanya pengurus adalah mereka yang duduk di kelas II Aliyah dan sebagian kelas I Aliyah. Ketika formasi sudah terbentuk, maka pada hari pelantikan, akan disumpah dengan syahadat oleh Pimpinan Pondok. Mengingatkan pada bahwa apa yang kita pegang bukanlah kekuasaan melainkan tanggung jawab yang tidak hanya harus dipertanggung jawabkan pada mereka yang diurus dan Pimpinan Pondok melainkan juga pada Allah SWT.

Tantangan menjadi pemimpin organisasi santri adalah diberinya kesempatan oleh Pesantren untuk memompa kepemimpinan yang mana segala peraturan yang telah disepakati dalam pembahasan program kerja harus bisa tegakkan tidak hanya pada adik-adik kelas yang diurus namun juga pada diri

---

<sup>13</sup>R. Birnbaum, *How Colleges Work: TheCybernetics of Academic Organization andLeadership*. (San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1998), hal. 102-104

mereka sendiri dan teman-teman sepengurusan. Beragamnya problem yang mewarnai masa kepengurusan menjadikan mereka dewasa dalam berpikir dan mengasah jiwa kepemimpinan.

Kepengurusan yang mereka jalankan selama 24 jam, sehingga memungkinkan bagi mereka untuk belajar bagaimana mengatur waktu untuk santri yang diurus dengan mengurus diri sendiri, karena mereka sendiri statusnya juga sebagai seorang santri.

Selain organisasi dalam pondok, beberapa organisasi juga yang melatih kepemimpinan dalam pondok pesantren, seperti kepramukaan, unit bakat, dan lain sebagainya. Lain halnya dengan sekolah/madrasah yang tidak menganut system asrama, walaupun mereka berada dalam organisasi OSIS, namun hanya terbatas pada saat-saat tertentu, sedangkan seluruh kegiatan berada di bawah kendali sekolah dan guru. Kalaupun mereka mempunyai kegiatan, hanya sebatas mengkoordinir kegiatan, tidak sampai menyentuh aspek sebagai pemimpin secara langsung.

Di samping itu juga, keadaan yang tidak memungkinkan melatih kepemimpinan di sekolah yang tidak berasrama, dengan pergaulan bebas, meminum minuman atau merokok. Lain halnya dengan pesantren, yang sejak masuk sudah dipupuk jiwa mandiri dan dalam lingkungan yang "netral" menjajikan mereka dapat menjadi pemimpin ideal pada masa depan. Mereka tidak hanya sebatas memimpin, tapi terus dapat belajar bagaimana memimpin dan bagaimana belajar untuk meraih prestasi.

### ***Pendidikan Karakter***

Saat ini menjadi pembicaraan hangat adalah soal pendidikan karakter. Ini di sadarkan pada sikap dan perilaku amoral anak bangsa dan bahkan pejabat negara yang saat ini memimpin negeri.

Apalagi pemuda-pemuda saat ini yang sudah hidup hedonis, atas nama kebebasan dan hak asasi manusia melakukan sesuatu yang merusak masa depan bangsa. Tawuran antar pelajar adalah hal biasa terjadi di beberapa daerah terutama di ibu kota, seperti tawuran yang terjadi antara SMAN 6 Jakarta dengan SMAN 7.<sup>14</sup> Belum lagi sikap-sikap amoral lainnya yang tersebar dan termuat dalam media-media di daerah. Dengan keadaan seperti ini, apakah mungkin mereka dapat menjadi pemimpin yang mampu bertahan dan mampu membawa perubahan di negeri ini?.

Lain halnya dengan pondok pesantren, dengan suasana multikultural dan pendidikan karakter pada setiap diri santri memberikan sebuah nilai moral positif dalam diri mereka. Maka pendidikan pesantren dapat menjadi alternatif satu-satunya rujukan pembelajaran kepemimpinan masa depan Indonesia.

Walaupun pemerintah melalui kemendikbud telah melakukan rancangan untuk pendidikan karakter yang pada intinya memuat: ketaatan beribadah, kejujuran, tanggungjawab, kedisiplinan, etos kerja, kemandirian, sinergi, kritis, kreatif dan inovatif, Visioner, kasih sayang dan kepedulian, keikhlasan, keadilan,

---

<sup>14</sup>Vivanews, Senin 19 September 2011

kesederhanaan, nasionalisme, dan internasionalisme.<sup>15</sup> Jika dicermati, sikap-sikap yang ingin ditanamkan dalam pendidikan karakter secara terintegrasi dari dahulu sampai saat ini telah dilakukan oleh pondok pesantren. Oleh karena itu, pondok pesantren adalah tempat yang paling memungkinkan untuk melakukan pembelajaran kepemimpinan. Lembaga pendidikan di luar pondok pesantren sangat susah mendapatkan jaminan, karena kondisi dan situasi pelaksanaan dan penerapannya pada pemuda dan pemudi tidak akan pernah efektif.

### ***Budaya Belajar***

Dalam suatu komunitas bahwa belajar menghasilkan suatu yang lebih dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah penampilan perorangan masing-masing anggotanya. Belajar bersama diawali dengan dialog yang memungkinkan setiap orang 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.

Setiap orang hendaklah dapat belajar dari orang lain, dan terus mengembangkan potensi diri mereka sendiri. Karena sebuah organisasi pembelajaran dapat digambarkan sebagai sebuah organisasi dimana orang-orang secara terus menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana menggunakan pola pemikiran baru dan luas, dimana adanya kebebasan dalam menentukan cita-cita dan dimana orang-orang terus belajar bagaimana cara belajar bersama.<sup>16</sup>

Belajar bersama adalah peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi oleh dan dalam kelompok. Belajar dalam organisasi adalah peningkatan intelektual dan kapabilitas produksi yang diperoleh dari komitmen perusahaan dan kesempatan untuk melakukan perbaikan secara kontinyu.

Sedangkan karakteristik organisasi belajar menurut Marquardt meliputi belajar semua dan terus menerus, berpikir sistem, akses informasi, budaya kelembagaan positif, aspirasi dan konseptualisasi bersama, menyesuaikan, memperbaharui dan meningkatkan diri dengan ciri-ciri organisasi belajar: 1) Organisasi tidak melaksanakan kesalahan yang sama untuk kedua kalinya, 2) mempunyai kemampuan bersaing dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan eksternalnya, 3) terus menerus meningkatkan kemampuan dan menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan dengan pola berpikir baru dan memberikan kebebasan tumbuhnya aspirasi kolektif, 4) belajar dilakukan oleh organisasi secara menyeluruh, seolah-olah organisasi itu memiliki satu otak, 5) belajar berlangsung terus menerus dan terintegrasi dengan pekerjaan, 6) kemampuan berfikir sistem sangat fundamental, 7) tersedianya informasi dan sumber data yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi, 8) berkembangnya budaya kelembagaan yang mendukung, menghargai dan memicu belajar perorangan dan beregu, 9) kegiatan dilandaskan pada aspirasi, refleksi dan

---

<sup>15</sup>Darmiyati Zuhdi, et.al., *Pendidikan Karakter dengan pendekatan konprehensif*. (Yogyakarta: UNY Press, 2010), hal. 15

<sup>16</sup>Peter M Senge, *Fifth Discipline...*, hal. 9

konseptualisasi bersama, dan 10) mampu menyesuaikan diri, memperbarui dan meningkatkan diri sebagai respon atas perubahan lingkungan.<sup>17</sup>

### **Penutup**

Pembelajaran organisasi dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasional merupakan wadah untuk membangun masyarakat yang dewasa yaitu kelompok manusia yang memiliki potensi yang beranekaragam dan mampu melakukan kerjasamacerdas sehingga mampu melaksanakan proses berbagi visi, berbagi model mental dan berbagi pengetahuan, untuk disinergikan dan ditransformasikan menjadi modal maya organisasi.

Pesantren, sebagai institusi pendidikan yang tradisional, tidak bisa menghindar dari dampak ini. Sehingga dengan demikian sistem pendidikan pesantren dengan berbagai tradisinya masih akan tetap dicari orang sebagai lembaga pendidikan alternatif. Pada era globalisasi Pesantren selain sebagai tempat untuk memperdalam ilmu agama, namun lulusan pesantren juga memenuhi tuntutan masyarakat. Melihat perhatian yang diberikan pada setiap usaha perbaikan, maka dapatlah dipandang pesantren pada era global sebagai pesantren pembelajaran organisasi, diantaranya kepemimpinan, pendidikan karakter, budaya belajar, dan budaya belajar.

---

<sup>17</sup>Michael J. Marquardt, *Building the...*, hal. 3

## DAFTAR PUSTAKA

- al-Bukahri, Muhammad ibn Isma'il ibn Ibrahim ibn al-Mugirah. *Shahih al-Bukhari*. Beirut: Dar al-Fikr.1999
- Amir Hamzah, *Pembaharuan Pendidikan dan Pengajaran Islam*, Jakarta : Mulia Offset.1989
- Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*.Jakarta; Bumi Aksara. 2000.
- Basyarahil, Thariq M. as-suwai dan Faisal Umar.*Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: Gema Insani Press.2002
- Covey, Stephen. *The 8th habit from effectivness to Greatness*. London: Simon & Schuster UK LTD
- Dewan Redaksi Ensklopedia Islam.*Ensklopedia Islam*. Jakarta : Ikhtiar Baru Van Houve.1994
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren*. Jakarta: Sinar Harapan.1982
- Gordon, Thomas. *Menjadi Pemimpin Efektif: Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan karyawan*. terj. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.1997
- Hamdan Farchan & Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*.Yogyakarta, Pilar Media.2005
- Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesntren; Suatu Potret Perjalanan*.Jakarata: Paramadina.1997
- Marquardt, Michael J., *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-HillCompanies, Inc.1996
- Marquardt, MJ. *Building The Learning Organization*. McGraw Hill Companies.1996
- Muhaimin.*Manajemen Pendidikan; Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2009
- Murray, J. *Succesful Development and Evaluation: The Complete Teaching Portfolio, ASHE-ERIC Higher Education Report*,1997
- Permadi, Dadi. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa.2000
- Peter M Senge,..*Fifth Discipline*.terj. Jakarta: Binarupa Aksara.1996
- Setenbrink, Karel A. *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pemikiran Islam Pada Kurun Modern*. Jakarta : LP3ES.1986
- Swanson. Richard A dan Holton. Elwood, F. *Foundation of Human Resource Development*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.200.

Syafi'i, Antonio. 2009. *Muhammad SAW The Super Leader, Super Manager*. Jakarta: Tazkia Publishing, 2009

Terry, George R.. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj. Jakarta: Bumi Aksara.2006.

Vanbruinessen, Martin. *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat*. Bandung : Mizan. 1995

YusufAmir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta; Gema Insani Press.1995

Zuhdi, Darmiyati, et.al. *Pendidikan Karakter dengan pendekatan konperehensif*. Yogyakarta: UNY Press.2010