

Adaptive Learning Organizations (ALOs) **Madrasah Aliyah sistem Ma'had (Islamic Boarding School)**

Faizatul Wasila*, Imron Arifin, Maisyaroh

Fakultas Ilmu Pendidikan, Prodi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Malang, Indonesia

*faizatul.wasila.2201328@students.um.ac.id

Abstract

This research aims to explore the Adaptive Learning Organization (ALOs) implemented in the Madrasah system Ma'had (Islamic Boarding School) studied at MA Salsabila Islamic Boarding School. Madrasah is an Islamic educational institution which is known for its success in forming the religious character of students, especially a madrasah which has a Ma'had or Islamic Boarding School (IBS) which is increasingly in demand by the community. To maintain the existence of change so that it remains superior and a reference, there needs to be an adaptive strategy to form a good Learning Organization. The research method used is descriptive qualitative, with data collection techniques using interviews, documentation and observation. The results of this research state that ALOs begin by analyzing internal and external changes in madrasahs, by expanding the scope of cooperation (networking) as well as selecting and sorting the entire process, making madrasahs distinctive (distinctive) and also reflected in the teaching and learning process between educators and students in Madrasah.

Keywords: *Adaptive; Learning Organization; Madrasah; Ma'had (Islamic Boarding School)*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggali terkait *Adaptive Learning Organization* (ALOs) yang diterapkan di madrasah sistem Ma'had (*Islamic Boarding School*) studi di MA Salsabila Islamic Boarding School. Madrasah merupakan Lembaga Pendidikan Islam yang dikenal dengan keberhasilannya dalam membentuk karakter siswa yang religius, terlebih lagi suatu madrasah yang memiliki Ma'had atau Islamic Boarding School (IBS) yang kian diminati oleh masyarakat. Untuk menjaga eksistensi dari perubahan supaya tetap unggul dan rujukan perlu adanya strategi adaptif guna membentuk *Learning Organization* yang baik. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, dokumentasi dan observasi. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa ALOs diawali dengan menganalisis perubahan internal dan eksternal madrasah, dengan perluasan cakupan kerja sama (*networking*) serta pemilihan dan pemilahan keseluruhan proses, membuat madrasah menjadi khas (*distingtif*) dan juga tergambar dalam proses belajar

Article Information: Received Nov 29, 2023, Accepted April 25, 2024, Published April 30, 2024

Copyright (c) 2024 Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam

This article is licensed under Creative Commons License **CC-BY-SA**

mengajar antara pendidik dan santri di Madrasah.

Kata kunci: Adaptive; Learning Organization; Madrasah; Ma'had (Islamic Boarding School)

Pendahuluan

Keberadaan madrasah dalam tradisi pendidikan Islam adalah inti dari sistem pendidikan nasional. Dibuktikan dengan meningkatnya jumlah madrasah berdasarkan data Kemenag RI tahun 2021, tercatat bahwa khusus Provinsi Jawa Timur terdapat 20.359 madrasah, adapun 91 *Madrasah Aliyah Negeri* (MAN) dan 1.851 *Madrasah Aliyah Swasta* (MAS). Meningkatnya jumlah madrasah juga meningkatkan kekuatan yang semakin kokoh dalam pendidikan Islam, yang mengindikasikan bahwa pendidikan agama telah menjadi bagian utama dari sistem pendidikan nasional. Namun kenyataannya, pendidikan Islam dihadapkan pada tantangan kompleks dan berat, karena harus memberikan kontribusi terhadap modernisasi dan tren globalisasi. Oleh karena itu, pendidikan Islam harus secara aktif merancang perubahan yang mendasar, mengupayakan diversifikasi dan diferensiasi dalam ilmu pengetahuan, atau mencari inovasi dalam pendekatan pendidikan (Hamdani, 2011). Madrasah merupakan komponen penting yang bertujuan membentuk karakter dan mempersiapkan generasi muda islami yang berkualitas, sedangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah pendidikan yaitu sekolah atau madrasah (Mulyasa, 2007). Sekolah atau madrasah merupakan garda terdepan dari sebuah agen perubahan di masa mendatang. Sekolah atau madrasah sebagai lembaga pendidikan kedua setelah keluarga bertugas membantu lingkungan keluarga mendidik dan mengajar serta memperbaiki dan memperluas wawasan, tingkah laku atau karakter anak didik (Gazali, 2013). Implementasi pendidikan karakter di sekolah atau dapat dilaksanakan secara terintegrasi dalam semua mata pelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, dan kegiatan pembiasaan (Wiliandani, Wiyono, & Sobri, 2016)

Pada hasil penelitian menyatakan bahwa proses pendidikan belum berhasil membangun manusia Indonesia yang berkarakter, ditandai dengan banyaknya penyimpangan dari kalangan pelajar (Heri, 2012). Karakter tidaklah terbentuk secara instan, tetapi harus dilatih secara serius, terus menerus dan proporsional agar mencapai bentuk karakter yang ideal (Deli, 2020). Madrasah adalah institusi pendidikan Islam yang fokus pada pengajaran nilai-nilai agama Islam serta pendidikan karakter Islami. Tujuan utama dari pendidikan di madrasah adalah untuk membentuk pribadi yang memiliki akhlak mulia dan berbudi pekerti yang

baik sesuai dengan ajaran Islam (Yusuf, 2016). Di madrasah, para siswa diajarkan untuk memahami nilai-nilai agama seperti keimanan, ketakwaan, dan akhlak yang mulia. Sebagai bagian dari pendidikan karakter, madrasah juga mengajarkan pentingnya disiplin, kesederhanaan, kejujuran, kerja keras, dan pengabdian kepada Allah SWT (Fatoni, 2018).

Perihal eksistensi madrasah, pada tahun 2010 Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta bekerja sama dengan Lingkaran Survei Indonesia (LSI) melakukan survei terkait persepsi masyarakat akan keberadaan pendidikan Islam di Indonesia. Hasilnya menunjukkan bahwa; pertama, dikotomi antara ilmu agama dan umum masih menjadi preferensi masyarakat dalam menentukan pilihan pendidikan untuk anak mereka. Kedua, kendati lembaga pendidikan Islam menjadi pilihan kedua bagi masyarakat, bukan berarti tidak bisa menjadi pilihan pertama, suatu saat nanti (Subhan, 2013). Salah satu strategi madrasah khususnya *Aliyah* dalam menarik minat masyarakat yaitu dengan menambahkan *Ma'had (Islamic Boarding School)* sebagai zona intensitas pendidikan karakter Islami. Madrasah pada umumnya saja telah memperhatikan dengan intensif terkait ibadah dan akhlak siswa, terlebih lagi madrasah dengan sistem *Islamic boarding school*, hal ini akan menjadikan madrasah menjadi lebih unggul.

Boarding school terdiri dari dua kata yakni *boarding* dan *school* yang berartikan asrama sekolah. *Boarding school* adalah sekolah berasrama, di mana peserta didik dan juga peran guru dan *mudir* di asrama yang berada dalam lingkungan sekolah dalam waktu tertentu (Deli, 2020). Untuk itu muncul madrasah yang menerapkan sistem *Islamic boarding school (IBS)* atau juga dikenal *Ma'had*, karena mengadopsi sistem madrasah modern. *Islamic Boarding school* sebagai lembaga pendidikan yang menyatukan antara sekolah dengan tempat tinggal siswa (Syamsul, 2012).

Madrasah yang menyediakan *Ma'had* atau *Islamic Boarding School (IBS)* memilih untuk mengadopsi sistem madrasah modern karena tetap berusaha untuk *survive* ditengah-tengah perubahan budaya dan modernisasi yang terus berlangsung. Sebagai institusi yang eksis sejalan dengan masyarakat, tentu penting untuk terus menyesuaikan diri dengan kebutuhan sosial. Selain menciptakan pola perubahan, desimasi madrasah dan modernisasi juga memunculkan usaha untuk menyatukan tujuan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dan menanggapi kebutuhan kompleks masyarakat.

Madrasah dengan sistem *ma'had* atau *islamic boarding school* memiliki beberapa kelebihan dari pada madrasah pada umumnya, di antaranya adalah lingkungan yang kondusif untuk belajar, para siswa tinggal di asrama, mereka

dapat fokus pada pembelajaran dan pengembangan diri tanpa distraksi dari lingkungan luar. Pembinaan karakter yang intensif, karena alam lingkungan *boarding school*, pengawasan dan bimbingan terhadap siswa dapat dilakukan secara intensif sehingga pembinaan karakter dapat berjalan lebih efektif (Maimunah, 2017). Madrasah dengan sistem *Ma'had* umumnya memberikan lingkungan yang religius, di mana siswa dapat memperdalam pengetahuan agama dan melatih diri dalam ibadah-ibadah. Dalam keseluruhan, madrasah dengan sistem *ma'had (islamic boarding school)* dapat memberikan pengalaman pendidikan yang unik, karena tidak hanya mengajarkan akademik, tetapi juga membentuk karakter Islami dan membantu mengembangkan keterampilan sosial serta mandiri selama 24 jam (Huda dkk., 2018). Madrasah dengan sistem *ma'had* ini adalah bukti adaptasi madrasah dengan perubahan-perubahan yang sesuai dengan keinginan Masyarakat, memiliki keinginan untuk terus berinovasi dan melawan perubahan-perubahan yang terus muncul. Adaptasi sejalan dengan inovasi dalam pendidikan, dengan menerapkan strategi yang adaptif, madrasah dapat memanfaatkan perkembangan teknologi, metode pembelajaran baru, dan praktik terbaik lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan madrasah (Asrohah, 2012).

Lingkungan pendidikan terus berubah dan berkembang pesat, baik dalam hal teknologi, tuntutan serta tantangan sosial dan budaya, dan persaingan dengan lembaga pendidikan baik dari sektor pemerintah maupun swasta. Dalam menghadapi perubahan tersebut, madrasah perlu memiliki strategi yang adaptif agar tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan pendidikan siswa. Untuk tetap bersaing dan menarik minat siswa, *Madrasah Aliyah* perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan kebutuhan dan preferensi siswa serta menghadapi persaingan yang semakin ketat (Subhan, 2012). Mengembangkan strategi adaptif merupakan investasi untuk menghadapi tantangan masa depan. Dengan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dan fleksibilitas, madrasah dapat menghadapi perubahan yang tidak terduga dan mengambil langkah yang tepat dalam memenuhi kebutuhan siswa dan masyarakat.

Secara keseluruhan, strategi adaptif diperlukan di *Madrasah Aliyah* untuk meningkatkan kualitas pendidikan, memenuhi kebutuhan siswa yang beragam, dan memastikan keberhasilan jangka panjang lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan masa depan. Strategi adaptif mencerminkan suatu kesimpulan bahwa strategi pengelolaan akan difasilitasi melalui pendekatan yang memungkinkan penyesuaian terhadap perubahan peristiwa, keputusan, dan keadaan (Lee, 1986). Mengonseptualisasikan intervensi sebagai rancangan, atau eksperimen, dan mengharapkan untuk memodifikasinya berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dan mengubah peristiwa.

Melihat madrasah sebagai sebuah entitas yang selalu mengalami perubahan dan melihat sebagai sebuah organisasi, madrasah dengan sistem *Ma'had* atau IBS memiliki komponen yang lengkap, termasuk struktur dan jaringan kerja di dalamnya. Oleh karena itu, akan sangat menarik untuk mengkaji dengan mempertimbangkan dinamika organisasinya. Konsep pengembangan model LO di sekolah atau madrasah faktor-faktor apa saja yang menonjol sebagai masukan bagi organisasi pembelajar ketika membuat model (Senge, 1990; Silins, Zarins & Mulford, 2002; Watkins & Marsick, 1996; Pol dkk. , 2012), dan apa yang mempengaruhi efisiensi organisasi pembelajaran. Beberapa proyek penelitian menegaskan bahwa sekolah yang memiliki karakteristik LO cenderung bereaksi lebih cepat terhadap tantangan, efisiensinya meningkat (Corcoran & Goertz, 1995; Issacson & Bamburg, 1992; Louis, 2006; Silins, Zarins & Mulford, 2002; Strain, 2000; Schechter, 2008). Kepercayaan, kerja sama, dan pembelajaran di tempat kerja menjadi elemen kunci dari budaya organisasi (Horváth, 2015) dan sebagai tambahan, pengoperasian jaringan dianggap penting (Hidding & Catterall, 1998; Huber 1991).

Dalam perspektif manajemen, transformasi madrasah sebagai organisasi yang melibatkan individu-individu di dalamnya untuk secara konsisten melakukan perubahan merupakan salah satu prinsip dasar dari konsep *Learning Organization (LO)*. Hal ini mencerminkan sebuah proses di mana madrasah sebagai sebuah lembaga terus-menerus mengelola pengetahuan dan meningkatkan kemampuan belajar. Upaya perbaikan tersebut dilakukan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di masyarakat dan menerapkan perubahan-perubahan di dalam organisasi madrasah, terutama dalam konteks pengumpulan, penyebaran, dan interpretasi informasi (Sinkula, 1997).

Bahkan, menurut pandangan Peter M. Senge (1994), untuk menciptakan masa depan yang cerah, sebuah organisasi perlu secara berkelanjutan melakukan perbaikan guna memperluas kapasitasnya sebagai penyedia pelayanan masyarakat. Tidak hanya itu, disebutkan bahwa suatu organisasi harus selalu ditempatkan dalam posisi yang selalu berubah (relatif) untuk mencapai kondisi masa depan yang diharapkan. Secara khusus, R. Beckhard dan W. Pritchard (1992) mendefinisikan *learning* sebagai upaya terus-menerus mencari format dan pola baru agar tidak terkungkung oleh metode lama. Selain itu, pembelajaran juga ditandai oleh kesiapan untuk menerima dengan positif hal-hal baru yang muncul. Hasil penelitian (Hussein dkk., 2014) menyatakan bahwa *learning organization* mempunyai efek langsung terhadap kinerja organisasi dan inovasi organisasi, yang berpotensi mengarah pada keberhasilan organisasi jangka panjang.

Hasil penelitian lain mencatat bahwa LO selalu mencari cara untuk menangkap konsep-konsep yang dipelajari agar berfungsi secara berkelanjutan (Alipour, Khairuddin, & Karimi, 2011). Selain itu, Norashikin dan Noormala (2006) juga menyarankan bahwa LO membantu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dan daya tanggap terhadap perubahan, yang kemudian memicu minat untuk mengembangkan manajemen organisasi. Demi mewujudkan pendidikan yang relevan dan adaptif di era yang terus berubah, perlu ada strategi adaptif yang dapat diterapkan oleh madrasah sebagai lembaga pendidikan (Susilo, 2003). Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan *Learning Organization* (organisasi pembelajaran). LO merupakan pendekatan yang menekankan pentingnya pembelajaran kolektif, peningkatan kapasitas, pengambilan keputusan berdasarkan fakta dan bukti, dan adaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks penelitian ini, madrasah sistem *ma'had* perlu mengembangkan strategi adaptif untuk menjadi LO yang dapat mengapi tantangan dan perubahan yang terjadi. Penelitian ini sangat membantu untuk menganalisis *Islamic Boarding School* yang telah mengadopsi konsep LO dan keberhasilan mewujudkannya. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi dan menganalisis *adaptive strategies* yang diterapkan oleh *Ma'had* dalam upaya mewujudkan *Learning Organization*.

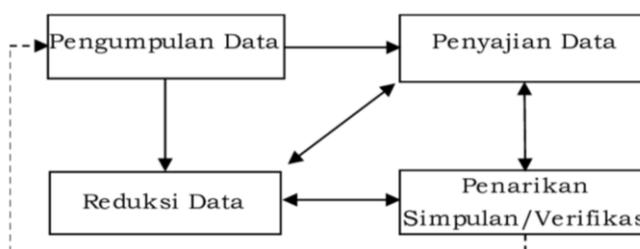
Selanjutnya, untuk melakukan konstruksi yang selaras, peneliti akan menyebutkan hasil *preliminary research* yang bersifat observasional di awal terhadap *Madrasah Aliyah* (MA) Salsabila *Islamic Boarding School* (IBS) Malang. Setidaknya ada beberapa asumsi dasar yang akan dikemukakan bahwa MA Salsabila IBS merupakan madrasah unggul yang mengadopsi sistem madrasah modern, serta begitu diminati karena banyak meraih prestasi dan juga tersedia *ma'had* untuk tempat bermukim dan belajar siswa. Berdasarkan data tersebut, penelitian ini akan melihat bagaimana cara madrasah melakukan strategi adaptasi dengan berbagai perubahan sehingga menjadi Madrasah unggul rujukan dan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain. Dalam konteks ini, penelitian akan dilakukan di MA Salsabila IBS yang menerapkan sistem *Ma'had* atau *islamic boarding school*.

Kepala sekolah atau madrasah selalu adaptif terhadap perubahan zaman sebagai tantangan dan peluang dalam meningkatkan mutu pembelajaran (Maisyaroh dkk., 2020). Kepala MA Salsabila IBS menuturkan, keberadaan *Ma'had* dinilai memainkan peran penting atas prestasi dan daya tarik masyarakat. Sebab berkat *ma'had*, pembinaan lebih leluasa dilakukan kepada siswa. Karena siswa dipantau selama 24 jam.

Melalui penelitian ini, diharapkan akan ditemukan strategi adaptif apa saja yang telah berhasil diterapkan oleh *Ma'had* MA Salsabila Malang untuk mencapai tujuan LO, serta kendala dan faktor sukses yang mempengaruhi penerapan strategi. Penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana madrasah sistem *Ma'had* dapat menjadi LO yang adaptif, relevan, dan berkualitas dalam konteks pendidikan Islam. Melalui peningkatan strategi adaptif dan transformasi menjadi LO, diyakini bahwa madrasah yang berintegrasi dengan *ma'had* akan dapat membangun lingkungan pembelajaran yang dinamis, berkelanjutan, dan memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan pendidikan Islam masa depan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, karena dengan metode ini peneliti melakukan penelitian pada kondisi nyata dan obyek yang alamiah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, (Muhammad Nazir, 2006; Hadari Nawawi, 2007). Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode deskriptif yaitu penggambaran atau pemberian makna secara sistematis, faktual dan akurat mengenai data (Sukmadinata, 2005; Surachmad, 2000) Metode ini biasa disebut juga metode analitik. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di MA Salsabila IBS Malang. Adapun data primer pada penelitian ini adalah *Mudir Ma'had, Pengasuh (Musyrif'ah), guru, wali siswa, dan siswa*. Kemudian data-data sekunder meliputi dokumen-dokumen berupa lembar observasi, pedoman wawancara, dokumen portofolio, catatan-catatan anekdot peneliti selama proses penelitian berlangsung. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara langsung dan dokumentasi. Fokus yang dikaji pada penelitian ini adalah *Adaptive Learning Organization (ALOs)* yang diterapkan di madrasah sistem *Ma'had (Islamic Boarding School)*. Adapun teknik analisis data pada penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kualitatif. Tujuan analisis data dalam penelitian adalah menyempitkan dan membatasi penemuan-penemuan sehingga menjadi suatu data yang teratur, tersusun dan lebih berarti (Marzuki, 2009) Analisis merupakan suatu usaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan dari rumusan yang telah tersusun (Moleong, 2004). Jenis analisis yang dilakukan adalah analisis interaktif, yang terdiri dari empat alur kegiatan yang berjalan secara simultan (Miles dan Huberman, 2002), yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Analisis data ini dapat digambarkan dalam bentuk bagan berikut:



Gambar 1. Analisis data Miles dan Huberman, 2002

Hasil dan Pembahasan

Selanjutnya peneliti akan memaparkan temuan penelitian yaitu penggambaran hasil dekomposisi beberapa data yang sudah didapatkan melalui prosedur dan teknik penggalian informasi dalam penelitian kualitatif di MA Salsabila IBS Malang. Untuk memperjelas posisi dan temuan penelitian, akan ditampilkan hasil riset sebagai berikut;

A. *Adaptive Strategies* (Strategi Adaptif) di Madrasah

Ditemukan adanya motivasi perubahan yang sejak awal ditanamkan oleh pendiri lembaga kepada para penerus madrasah setelahnya. *Mudir* membuka diri untuk menerima sesuatu yang baik, sekalipun berasal dari luar madrasah. *Mudir* sebagai pimpinan organisasi memandang penting beradaptasi dengan perubahan lingkungan, terutama perkembangan teknologi dan perkembangan manajemen dengan tetap mempertahankan *tafaqquh fi al-din* sebagai nilai dasarnya (tidak melanggar syariat dan memiliki keadaban). Selain beradaptasi dengan lingkungan, perubahan dari dalam juga dilakukan dengan melihat madrasah rujukan sebagai *role model*. Madrasah tersebut antara lain madrasah MAN Insan Cendekia dan SMA Tarunanala. Proses perubahan paradigma (*spreading values*) diwujudkan dengan forum-forum khusus agar menstimulasi kesadaran kolektif antara *Mudir*, pengasuh, wali murid dan *stakeholder*, seperti forum evaluasi bulanan, forum silaturahmi bulanan dengan wali murid, forum alumni. Sekalipun *Mudir* terpilih memiliki kewenangan untuk menentukan keputusan, dalam menjalankan keputusan penerimaan hasil pertemuan selalu diawali dengan konsultasi kepada *Mudir*. Juga ditemukan terdapat ruang kebebasan bagi pengurus dan santri untuk melakukan inovasi melalui forum konferensi periodik. Bahasan dalam konferensi periodik meliputi evaluasi dan rencana kerja strategis yang akan dilakukan pada periode berikutnya. Selama bukan hal prinsip, *mudir*, pengurus, santri, wali santri selalu membangun asas kesalingan. Saling memberi masukan untuk perbaikan berkelanjutan dan untuk memobilisasi sumber daya. Perubahan paradigma dilakukan dengan melakukan musyawarah rutin. Kebebasan berinovasi untuk tujuan pengembangan diri

diberikan kepada pengasuh dan santri. Diwujudkan dalam bentuk forum- forum konferensi santri.

B. *Learning Organization* di Madrasah

Agar masing-masing personal di dalam madrasah memiliki kompetensi, dilakukanlah *upgrading*, seperti pelatihan kepemimpinan (*leadership*), kursus media digital, *professional working grup* (PWG), forum *muttaba'ah* santri, dan kursus- kursus kebahasaan. Untuk melakukan refleksi dan klarifikasi diwujudkan dengan forum-forum resmi bulanan dan konferensi periodik tahunan. Evaluasi dilakukan menyeluruh terhadap seluruh perencanaan dan capaian program kegiatan selama setahun. *Mudir* terlibat langsung memberi arahan. Terdapat kegiatan rutin di setiap awal penerimaan santri baru berupa orientasi santri baru sebagai bentuk menyamakan visi bersama. Secara individual diberikan *form multaba'ah* untuk evaluasi. Ditemukan terdapat kegiatan *internal knowleldge* dan *external knowledge* untuk mewujudkan iklim belajar bersama. *Internal knowledge* berupa saling belajar berjenjang antara santri ke pengasuh, pengurus ke *mudir* dan sebaliknya. Sedangkan *external knowledge* diwujudkan dalam bentuk mendatangkan dan atau mengirimkan santri untuk belajar secara serius dalam kegiatan pengembangan diri. Terdapat forum rutin mingguan, bulanan dan tiga bulanan serta perangkat aturan bersama antar pengasuh dan santri, antar lembaga dalam yayasan untuk mewujudkan sinergi kerja antar divisi dalam madrasah. Terdapat kegiatan penunjang pengembangan diri untuk mewujudkan keahlian personal. Juga terdapat forum kajian dan pembiasaan bersama untuk menyamakan persepsi antar santri baru dengan kebiasaan dan visi madrasah. Sebagai perwujudan tim belajar, madrasah sangat terbuka bagi masing-masing pendidik dalam madrasah untuk melakukan pengembangan secara mandiri. Madrasah bahkan menghadirkan *expert* untuk perbaikan teknis manajemen administrasi madrasah. Dalam upaya mewujudkan sinergi bersama, maka hal tersebut dilakukan dengan membuat forum bulanan dan berkegiatan bersama antar santri dan pengasuh. Selain itu juga diwujudkan dengan menaati aturan tertulis sebagai nilai bersama.

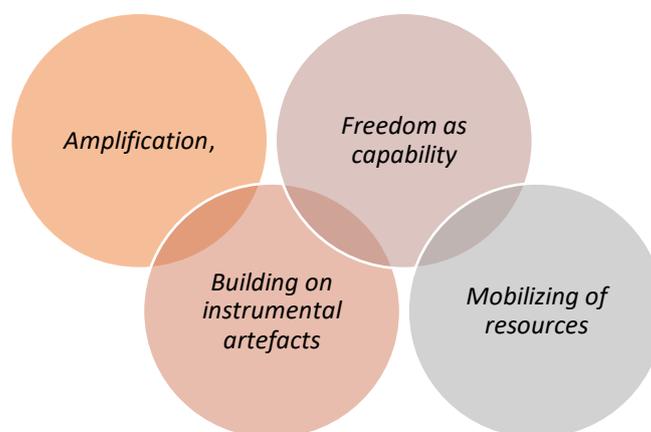
C. *Adaptive Learning Organization*

Pimpinan madrasah merasa lebih tepat melakukan adaptif kolaboratif dan adaptif, sehingga tetap peka dengan perubahan namun berkolaborasi dengan seluruh *stakeholder* yang beririsan. Ditemukan bahwa perwujudan kharisma *Mudir* dalam setiap keputusan, pimpinan dan seluruh komponen di dalam organisasi dimaknai dengan rasional karismatik. Nilai-nilai yang tetap dipegang teguh dalam proses adaptasi dan *learning organization* adalah nilai-nilai *Ahlussulnnah wal Jamaah An nahdliyah* dan adagium *al-Qadim al-Shalih, Wa al-*

Akhdzul bi al-Jadid al-Ashlah. Selama perubahan yang diambil tidak melanggar syariat, keadaban dan kearifan lokal akan tetap diterima. Pimpinan madrasah cenderung menyebut adaptasi yang dilakukan dengan istilah adaptasi kultural. Artinya, madrasah akan tetap beradaptasi dengan perubahan selama sesuai dengan prinsip dan memiliki keadaban lokal. Keputusan perubahan ditandai dengan keikutsertaan seluruh *stakeholder* dalam proses perumusannya, terdapat nilai dan norma yang dipegang oleh seluruh komponen dalam madrasah yakni *Ahlulssunnah wal Jamaah An nahdliyah* dan adagiul *al- Qadim al- Shalih, Wa al-Akhdzul bi al-Jadid al-Ashlah*.

D. Pembahasan temuan dan kesesuaian dengan teori *adaptive strategy*

Terlepas dari berbagai pembahasan perubahan keberlangsungan madrasah di atas, tahap selanjutnya adalah menggali kesesuaian teori tentang *adaptive strategy* dengan komponen praktis yang diimplementasikan pada madrasah ini. Menurut Woods (2011) strategi adaptasi adalah proses yang disengaja dalam rangka memperluas zona partisipasi kebijaksanaan yang ada dalam hubungan kerja. Kelayakan strategi ini bersandar pada kemungkinan rasionalitas adaptif. Woods selanjutnya menawarkan empat elemen dalam strategi adaptasi. Empat elemen tersebut adalah satu kesatuan yang holistik dan tidak bisa dipisahkan. Sekalipun Woods mengutip para pendahulunya, ia menawarkan strategi adaptasi dalam format yang mudlah. Empat elemen tersebut antara lain; *amplification, bulilding on instrumental artefacts, freedom as capability, mobilizing of relsourcels*. Lebih lanjut Woods menjelaskan perihal *element adaptive strategy* sebagai berikut:



Gambar 2. *Element adaptive strategy* menurut Woods 2011

Adapun kesesuaian dengan temuan, akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1. *Adaptive Strategy* di Madrasah

Kerangka Teori	Adaptive Strategy di Madrasah
<i>Amplification</i>	Terdapat motivasi perubahan yang sejak awal sudah ditanamkan oleh pendiri, dengan tetap melandaskan pada fungsi madrasah menciptakan generasi <i>tafaqquh fid al-din</i> . Tercermin dari pernyataan Mudir tentang upaya belajar saat pendirian madrasah pertama. Seluruh prinsip di madrasah didasarkan pada <i>Ahlussunnah wal Jamaah An nahdliyah</i> dan adagium <i>al-Qadim al-Shalih, Wa al-Akhdzul bi al-Jadid al-Ashlah</i>
<i>Building on Instrumental Artefacts</i>	Pembentukan budaya baru dilakukan dengan membuat forum rutin yang mempertemukan lintas stakeholder baik pertemuan rutin pengurus maupun kegiatan alumni.
<i>Valuing Freedom as Capability</i>	Pemberian ruang kebebasan berinovasi bagi seluruh komponen madrasah baik internal madrasah maupun lembaga pendidikan di bawah naungan madrasah. Tercermin dalam kegiatan konferensi periodik madrasah.
<i>Mobilising of Resources</i>	Mobilisasi sumber daya manusia dilakukan dengan prinsip kesalingan antara Mudir, pengasuh dan pimpinan lembaga pendidikan, madrasah membuka diri untuk belajar kepada eksternal madrasah dan begitu pun sebaliknya. Seluruh lini di dalam madrasah juga saling memberi masukan untuk persebaran dan peningkatan sumber daya.

Tabel persinggungan antara teori dengan fakta di lapangan tersebut mengindikasikan bahwa sebenarnya di dalam madrasah proses adaptasi dilakukan dengan sangat khas. Di mana, madrasah menempatkan falsafah, prinsip dan *legacy* sebagai yang utama. Tentu saja hal ini berbeda tahapan *adaptive strategy* sebagaimana lazimnya. Sebagaimana peneliti jelaskan, bahwa elemen-elemen penting pengembangan madrasah dan sekaligus adaptasinya pada periode berikutnya, tidak akan menghilangkan prinsip dasar yang telah lama diletakkan. Berikutnya, madrasah menjalankan prinsip kolaboratif dalam upayanya menciptakan budaya baru. Hal ini dilakukan karena pimpinan lembaga memegang falsafah pendiri untuk selalu dijaga dan dikembangkan.

E. Madrasah sebagai Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Pada pembahasan ini akan lebih terfokus pada *human resources* (sumber daya manusia) yang menjalankan, menggerakkan, dan menghadirkan adaptasi kemadrasahan secara organisasi. Namun demikian sebelum membahasnya, peneliti ingin memberikan batasan bahwa pembahasaan *learning organization* pada penelitian ini bukan sebuah teori yang diujikan, melainkan sebagai pijakan perspektif bahwa organisasi pembelajar juga dijalankan oleh madrasah dalam

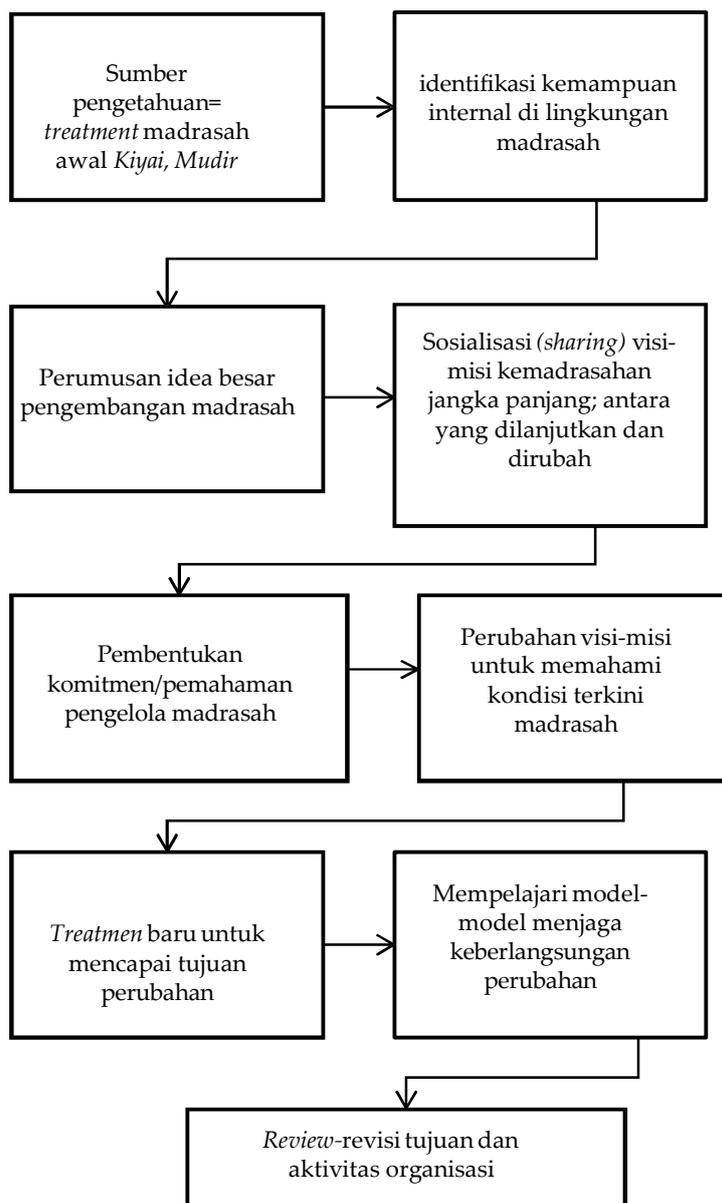
wujud dan bentuk, yang bisa jadi, sangat sederhana dan jauh dari kesamaan pada kebiasaan umumnya sebuah perusahaan atau *agency* di era modern. Maka dari itu, sama halnya dengan komposisi sebelumnya, model penyampaian analisa bagian ini akan dimulai dengan perbincangan tentang teori, *common sense* tentang madrasah, dan fakta lapangan yang dikonstruksi ulang.

Bagi peneliti, kata organisasi pembelajar (*learning organization*) bermakna; *pertama*, sebuah pengelolaan organisasi adalah sebuah hal yang dinamis. *Kedua*, sebuah pengelolaan organisasi adalah memiliki intensi dan preferensi untuk menjalankan visi dan misinya. visi-misi kepemimpinan yang fleksibel akan memudahkan *treatment* organisasi mencapai tujuan akhirnya. *Keempat*, kematangan dan kemampuan memahami sebuah informasi perubahan akan menjadikan produk kebijakan organisasi lebih efektif-efisien daripada kekurangan (*lacks of knowleldgels or information*). Jadi, terminologi ini bermakna bahwa sebuah organisasi yang baik adalah organisasi yang mau mempelajari kelebihan-kekurangan organisatornya.

Demikian halnya menurut Cameron (2011), menyebutkan bahwa keberadaan organisasi berbasis *learning organization* diwajibkan untuk menampilkan rasa keingintahuan pada hal-hal yang baru, bersikap positif terhadap keinginan merubah keadaan di dalam lingkungan organisasi, dan memberikan kesempatan kepada semula elemen organisasi; baik secara kelompok ataupun individual. Maka, *learning organization*, dapat disimpulkan sebagai dinamika diri atau kelompok di lingkungan organisasi untuk selalu mempelajari kesempatan, tantangan, dan artefak lainnya di bawah sebuah organisasi.

Dalam konteks kemadrasahan, tradisi belajar para kiai, jajaran Mudir, dan para guru (atau santri) di lingkungan madrasah untuk memperbaharui hal yang sudah ada, dapat terlihat dari perubahan- perubahan yang ada. AA. Karimullah (2011) membagi kepemimpinan kiai di lingkungan madrasah menjadi beberapa tipe; *pertama*, inovatif-terbuka, yang bermakna kiai yang selalu berpikir untuk masa depan dan terbaik kepada lingkungan madrasah. Kiai yang menerima keberadaan model lembaga pendidikan formal di lingkungan madrasah. *Kedua*, konservatif-inovatif, kiai yang menolak lembaga pendidikan formal, namun memberdayakan sumber daya yang dimiliki. *Ketiga*, terbuka-tidak inovatif, yakni kiai yang mau menerima perubahan, namun tidak memperbaiki keadaan lingkungan organisasi di lingkungan madrasah. Pada tipe ketiga ini, mulai mengalami kemunduran. Karena, meskipun mereka menemukan banyak perubahan yang dijalankan di luar madrasah, namun tidak ada refleksi ke internal yang dijalankan oleh madrasah.

Melalui paradigma para kiai yang terus menerus belajar, maka hal yang tidak mustahil apabila proses pelibatan pengasuh atau tenaga kemadrasahan juga ada di dalam proses pengembangan madrasah. Atiqullah (2013) memberikan contoh bagaimana kolektivitas kepemimpinan kiai dan pelbagai pelibatan kepengurusan di lingkungan madrasah memberikan dampak yang signifikan terhadap perubahan madrasah. Pun demikian dikala madrasah modern di Indonesia dipengaruhi oleh sebuah sistem manajerial yang wajib mempertimbangkan sikap-sikap profesionalisme di dalamnya. Secara faktual, menurut peneliti, madrasah modern bisa dijadikan contoh keberhasilan bagaimana pelibatan kelompok profesional di dalam menjalankan pengembangan madrasah. Artinya, madrasah modern ini cenderung melihat pengetahuan yang berkembang di luar madrasah bukan sebagai ancaman. Melainkan suatu cakrawala luas yang bisa dipilah dan dipilih untuk pengembangan madrasah. Untuk menilai apa yang dijalankan di madrasah, bagan berikut ini, menurut peneliti, akan banyak menggambarkan bagaimana proses belajar di dalam menjalankan organisasi di lingkungan madrasah:



Gambar 3. Proses Belajar Organisasi di Lingkungan Madrasah

Dari bagan di atas, maka dapat direduksi bahwa *pertama*, proses belajar utama para *Mudir* dimulai dari memahami makna tujuan pendirian kemadrasahan. *Kedua*, menjaga komitmen pengabdian untuk madrasah menggunakan nilai-nilai kebersamaan, keikhlasan, dan kemandirian. *Ketiga*, memberikan pemahaman tentang visi yang tidak boleh diubah di madrasah. *Keempat*, pemahaman akan hal-hal baru yang boleh memberikan dampak perubahan kepada madrasah, seperti penggunaan teknologi informasi,

pengembangan profesionalisme kerja, dan memantapkan jejaring (*networking*) untuk pengembangan madrasah.

F. *Adaptive Learning Organization (ALOs) di Madrasah*

Steven H. Appelbaum dan Lars Goransson merupakan pakar yang berupaya ingin menggabungkan teori *adaptive-learning* dan *learning organization* sebagai satu kesatuan. Keduanya berupaya mengali indikator utama proses belajar yang ideal, lalu ditransformasikan menjadi bagian *learning organization* milik Senge. Dalam kesimpulannya, keduanya memberikan gambaran bahwa kematangan kognitif seorang pemimpin dalam mempelajari kondisi, beradaptasi dengan keragaman perilaku organisasi dan budaya, merupakan bentuk yang tidak bisa dilepaskan dari model-model *learning organization* (Vangelrov, 2009). A. Vergerof mengatakan bahwa:

“Adaptivity as a distribute adaptive learning (DAL) filature is broader than only adaptation to the new technologies, bult also includes dynamic learner adaptation to the sources of information, goals, contexts, and changes in stakeholder situations. At the same time adaptive features of DAL can bel seen as a method of learning as compared to being a form of protecting the existing learning design from environmental changes. Thel novelty of this featural is in the degree of shifting away from preplanned learning design to a morel responsive, embedded, and dynamic development of learning processes in their essence and organization. Adaptation is rooted in continuous reevaluation of the changing situation and adequacy of external behavior and learner changes”.

Kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa, *adaptive learning* (belajar beradaptasi), khususnya di lingkungan organisasi, bukan sekedar mereduksi dari informasi dan pengalaman yang dimiliki pemimpin ataupun bawahan. Melainkan juga bisa didistribusikan agar para bawahan memiliki pengalaman baru yang bisa diejawantahkan di internal organisasi. *Adaptive learning* juga akan menghadirkan pergeseran situasi di lingkup pemimpin, karena orang-orang yang didelegasikan akan memberikan kontribusi pada ide-ide baru *treatment* pengelolaan organisasi. Pada konteks ini, sesuai kutipan di atas, diberikan pula fitur utama melaksanakan *Adaptive-learning organization* harus berasal dari model organisasi yang responsif, dinamis, dan memiliki esensi (visi) yang jelas dipahami serta dipegang teguh oleh para bawahan.

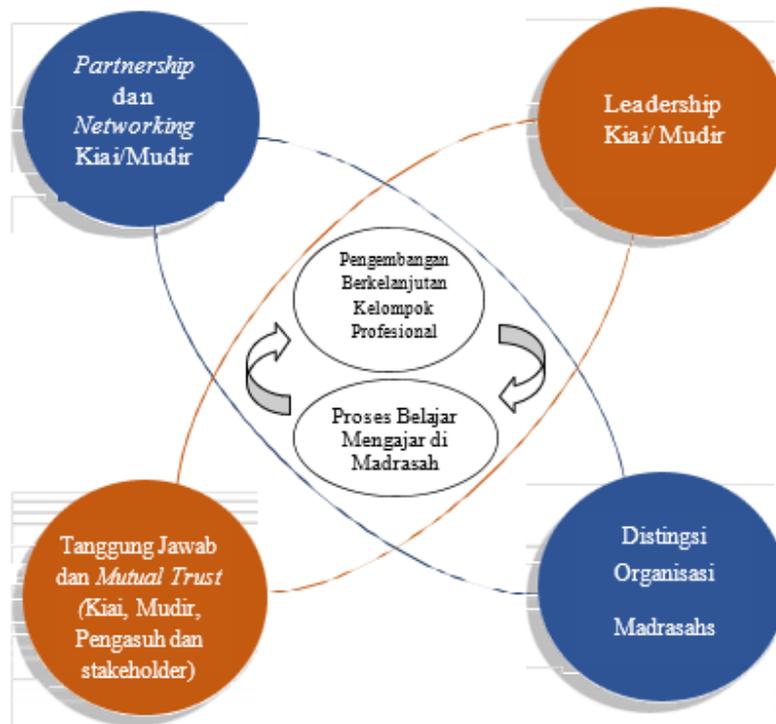
Dari perspektif berbeda, dalam konteks implementasi, Laszlo Horvarth, dkk. memberikan contoh konkret di lembaga pendidikan. Baginya ada lima elemen dasar di lembaga pendidikan. Berikut ini adalah kompleksitas yang dikaji:

- a. *Leadership supporting learning*; di dalam konteks sekolah, kepala sekolah harus berusaha meningkatkan kapasitas pemahamannya untuk mengelola lembaga

- pendidikan; tidak harus selalu melalui bimbingan teknis, namun juga bisa belajar membaca kondisi sosial-budaya kemasyarakatan yang ada.
- b. *Partnership in learning*; pada tahap kedua ini kepala sekolah wajib memahami dengan siapa mereka melaksanakan kerja sama, siapa yang harus dilibatkan, dan bagaimana model partisipasi untuk menentukan kebijakan-kebijakan strategis yang ada di lembaga pendidikan.
 - c. *Responsibility dan trust*; untuk meminimalisir perbedaan dan keragaman internal organisasi. Dulu kata ini bisa menjadi sangat ampuh. Kata bertanggung jawab berarti pemimpin sekolah konsisten menjalankan apa yang sudah dijalankan. Sedangkan kepercayaan bermakna siapa pun bawahan/kelompok profesional yang ada di lembaga pendidikan harus dibangun rasa kepercayaan dirinya dan kepercayaan kepada pimpinan.
 - d. *Differentiated Learning*; konteks ini bermakna bahwa sebuah organisasi harus memiliki ciri khas dalam menyelesaikan tantangan yang dihadapi, atau memiliki identitas yang kuat untuk membangun budaya organisasinya, termasuk di dalam membentuk iklim kerja di lembaga pendidikan.
 - e. *Continuity to develop and learn*; pemimpin lembaga pendidikan harus menjaga keberlangsungan perubahan melalui proses belajar di dalam organisasi. Membangun hubungan baik antara guru, siswa, dan tenaga pendidikan di dalam proses belajar mengajar. Artinya, semula iklim kerja di lembaga pendidikan harus mendukung keberlangsungan efektivitas dan efisiensi pengelolaan pembelajaran yang mengatur siklus kerja utama, yakni; *teaching-learning process*.

Berdasarkan pada pandangan di atas, maka *Adaptive-learning organization* dapat dimaknai sebagai proses belajar diri/kelompok untuk menjadikan keberlangsungan pembelajaran sebagai *core-subject* pengelolaan organisasi. Jadi, kata adaptasi bisa jadi sekedar strategi atau proses pijak untuk tahapan-tahapan bagaimana orang-orang di lingkungan organisasi mempelajari peran; fungsi; tugas; perilaku; dan aspek-aspek penting lain di dalam organisasi. Secara faktual, madrasah hari ini harus diakui sudah terbiasa dengan isu-isu global dan nasional. Model *partnership* atau beraliansi dan berkolaborasi para *stakeholders* madrasah buka sangat beragam. Banyak pula madrasah yang sudah berupaya menumbuhkan sikap profesionalisme pendidik dan pengasuh. Banyak pula madrasah yang membangun iklim sekolah, asrama, lingkungan kerja, dan sistem pembelajaran, sesuai dengan tuntutan dan aturan masyarakat kelas menengah di Indonesia. Dari nalar umum ini, sudah dapat dipastikan, bahwa madrasah menjalankan apa yang disebutkan sebagai *Adaptive-learning organization*. Termasuk, dalam pandangan singkat peneliti pada madrasah. Tabel berikut ini

dapat menjelaskan berbagai komponen *Adaptive-learning* untuk membangun *learning organization* di lingkungan madrasah:



Gambar 4. Komponen Adaptive-Learning Membangun LO di Madrasah

Bagan di atas memberikan gambaran bahwa proses *Adaptive learning organization* setidaknya diawali dari cara Mudir melakukan pembacaan terhadap perubahan di internal dan eksternal madrasah. Tidak sekedar pijakan prinsip, melainkan sudut pandang kiai melihat sisi lain dalam situasi dan kondisi berbeda untuk disarikan *best practice* nya sebagai bahan bakul perubahan di madrasah. Selain itu, pola pembacaan sebagaimana dimaksud, juga dapat diinterpretasikan sebagai cara kiai melakukan *ulpgrade* dan *update* diri agar terus relevan dengan perkembangan dan kebutuhan sekitarnya.

G. Implikasi

Secara teoretik, penelitian ini dapat dinyatakan memiliki kontribusi sebagai *invention of theory*; di mana membangun kontekstualisasi berbeda dari *normative-form of scientific process*, sebagaimana yang sudah dilakukan oleh para pakar sebelumnya. Oleh karena sebatas invensi, maka bagan berikut ini peneliti anggap akan menunjukkan hal sama dan berbeda. Tentu, hal yang sama karena pengadopsian dari kerangka berpikir landasan teori sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya. Budaya lain yang berguna sebagai upaya mengelola perubahan. Artinya proses strategi adaptif dalam hal penguatan efektivitas

learning organization juga dilakukan dengan sudut pandang teoritis perubahan budaya sosial. Jadi dalam hal ini konsepsi di atas merupakan pengembangan yang dilakukan konsepsi manajemen perubahan ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement*). yang digagas oleh Hiatt (2006). Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa respons organisasi pada perubahan sosial, mesti memasukkan elemen *environmental context*.

Kedua, kepemimpinan Kiai pada konteks kajian utama dalam penelitian ini dijalankan melalui proses amplifikasi. Sebagaimana dijelaskan pada pembahasan awal bahwa komponen rasional di madrasah, berbeda dengan apa yang telah dikonstruksi oleh Woods (2011). Proses *shared vision* atau perluasan kesadaran oleh pimpinan madrasah dapat disemaknakan dengan orientasi amplifikasi. Ada falsafah Kiai yang sejak awal melekat dan secara nyata menjadi basis pengembangan responsibilitas dan *mutual trust* pada seluruh *civitas* organisasi madrasah. Pada sisi inilah, tampak sekali, secara teoritis temuan amplifikasi di madrasah memiliki corak proses yang khas, yakni tetap menengahkan peran kesadaran kiai sebagai pengembangan *Adaptive learning organization* yang profesional. budaya lain yang berguna sebagai upaya mengelola perubahan. Artinya proses strategi adaptif dalam hal penguatan efektivitas *learning organization* juga dilakukan dengan sudut pandang teoretis perubahan budaya sosial. Jadi dalam hal ini konsepsi di atas merupakan pengembangan yang dilakukan konsepsi manajemen perubahan ADKAR yang digagas oleh Hiatt.

Ketiga, dinamisasi kehidupan organisasi di lingkungan madrasah menunjukkan adanya upaya pengembangan kapabilitas secara partisipasi dan berusaha mendorong terciptanya struktural institusional. Pada bagian di atas dijelaskan bahwa kiai bukan melakukan proses amplifikasi, namun juga melakukan upaya pengembangan kapabilitas dan juga melegitimasi sub fungsional dan struktural kerja. Pada aspek ini, terlihat ada upaya adaptasi yang dilakukan secara profesional. Kepemimpinan madrasah tidak lagi dilakukan secara monarki, namun lebih tampak terbuka dan partisipasi. Dengan kata lain, madrasah yang mengupayakan strategi adaptif dalam *learning organization*-nya, juga tidak terlepas dari perubahan kepemimpinannya yang lebih demokratis.

Keempat, sedikit berbeda dengan cara berpikir *Adaptive-learning organization*, institusionalisasi dan *renewal process* (revisi) kebijakan di lingkungan madrasah juga tidak sedinamis organisasi secara umum.

Kelima, berkaitan dengan komitmen dan *mutual trust*. Keduanya tercipta dari proses amplifikasi yang dilakukan atas basis pemahaman dan pemaknaan kepengurusan organisasi madrasah terhadap falsafah *founder* (kiai sebagai

Mudir madrasah). Jadi pada bagan teoretis di tidak mengesampingkan aspek pembudayaan organisasi. Sisi ini yang membedakan proses penciptaan komitmen organisasi perlu dilakukan dengan jalan proses budaya, atau melalui transformasi nilai kesadaran dan pengetahuan yang dihayati dari falsafah Mudir. Pada elemen ini, konstruksi teoretik di atas, juga mengembangkan sudut pandang elemen budaya khas madrasah sebagai basis strategi pengembangan *Adaptive learning organization*.

Keenam, berkaitan dengan proses mobilisasi sumber daya. Pada aspek ini, implikasi teoritis yang dihasilkan terlihat mengembangkan konsepsi yang ada dalam pandangan umum teori *adaptive learning organization*. *Adaptive Learning organization* akan efektif apabila telah tercipta partisipasi dan *networking* organisasi dalam memenuhi ragam distingsi struktural dan fungsional kerja pengembangan organisasi.

Ketujuh, keseluruhan proses adaptasi dan perubahan dalam teori adaptasi pembelajaran madrasah untuk membangun organisasi pembelajaran sebagaimana tersebut di atas harus dilandaskan pada nilai yang sejak awal dipegang teguh oleh pendiri madrasah, yaitu *tafaqquh fid din* dan falsafah madrasah.

H. Praktis

Berdasarkan pada pembahasan di atas, maka secara praktis teori ini dapat dijalankan apabila sebuah madrasah memiliki fitur, atribut, atau karakteristik sebagaimana berikut:

Pertama, *Shared-Vision* yang jelas dan tegas tentang tujuan pendirian madrasah; Artinya madrasah harus memiliki prinsip yang selalu dipegang teguh oleh seluruh komponen madrasah. Posisi madrasah yang seperti ini harus diakui, menjadi jalan hidup madrasah sejak didirikan, sekalipun madrasah lahir di era di mana modelnisasi-globalisasi melnjadi idelntitas perubahan.

Kedua, kepemimpinan yang mau belajar dari berbagai sumber pengetahuan (*large knowledge lanscape*); apakah itu di antara para Mudir madrasah, di antara kiai, kondisi sosial kemasyarakatan, dan kemungkinan-kemungkinan kehidupan di masa depan (*fulturolog*).

Ketiga, lingkungan belajar dari semula kalangan; individual, kelompok, *stakeholder*, komunitas guru profesional, pengurus madrasah, dan dinamika ke semuanya yang diinstusionalisasi dalam satu kesatuan identitas madrasah.

Keempat, kelihain mengakomodir dan mengasosiasikan gagasan dengan seluruh komponen madrasah. Pemaknaan terhadap hal ini didapat dari

kematangan madrasah dalam membingkai perubahan dari waktu ke waktu dan membawanya ke dalam internal madrasah. Sehingga aktivitas sederhana ini membawa nilai lebih pada madrasah. Kongkretnya, keterhubungan komunikasi dan evaluasi antara santri dengan pengurus, pengurus dengan Mudir dan Mudir dengan santri menimbulkan asas kesalingan. Saling membeli masukan dan memberi kritik konstruktif untuk perbaikan berkelanjutan. Sekali lagi, sensitivitas ini didapat oleh madrasah dari kematangan usia madrasah.

Kelima, madrasah secara umum melakukan upaya perbaikan berkala dengan ragam model. Secara khusus madrasah menampilkan sikap terbuka dalam bekerja sama dengan pihak lain sebagai komitmen persebaran pengetahuan di internal, dan begitu pun sebaliknya.

Keenam, memberikan kebebasan untuk berinovasi dalam merumuskan program strategis madrasah (*internal knowledge management*). Dalam hal ini, Mudir madrasah memainkan peran penjaga gawang untuk menjaga nilai-nilai luhur.

Kesimpulan

Berdasarkan fokus dan temuan penelitian, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: *pertama*, *Adaptive Strategy* terbagi pada empat aspek antara lain, prinsip dasar perubahan pesantren didapat dari warisan luhur pendiri pesantren yang dipegang teguh hingga generasi penerus. Selain itu, ada satu falsafah penting yang terus dipegang dalam proses perjalanan pesantren. Falsafah luhur ini tercermin dalam *al-Muhafadzotu ala -godim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*. Selanjutnya, pembentukan budaya baru di dula pesantren dilakukan dengan penyelenggaraan forum lintas *stakeholder* untuk kepentingan eksternal dan forum-forum resmi untuk internal santri dan pengasuh. Berikutnya untuk merencanakan kegiatan strategis. Dan yang terakhir persebaran sumber daya dilakukan dengan prinsip kesalingan antar pengasuh, pengurus dan santri dan *stakeholder*.

Kedua, *Learning Organization* di madrasah dilakukan dengan berbagai aspek. *Pertama*, proses belajar utama dan pertama para *Mudir* dimulai dari memahami makna tujuan pendirian kepesantrenan. *Kedua*, menjaga komitmen pengabdian untuk pesantren menggunakan nilai-nilai kebersamaan, keikhlasan, dan kemandirian. *Ketiga*, memberikan pemahaman tentang visi yang tidak boleh diubah di pesantren. *Keempat*, pemahaman akan hal-hal baru yang boleh memberikan dampak perubahan kepada madrasah, seperti penggunaan teknologi informasi, pengembangan profesionalisme kerja, dan memantapkan jejaring (*networking*) untuk pengembangan madrasah. Perbedaan terlihat di

dalam pelibatan pengurus dalam pengambilan keputusan, pengelolaan santri dan sistem kepengurusan dan keterlibatan para profesional di dalam pengelolaan kepesantrenan, kecepatan dalam proses memahami perubahan-perubahan di lingkungan.

Ketiga, Adaptive Learning Organization diawali dengan pembacaan terhadap perubahan di internal dan eksternal madrasah, ketersambungan batin antara pengasuh dengan kiai pesantren tempat belajar. Cara berikutnya dengan perluasan cakupan kerja sama (*networking*) serta pemilihan dan pemilahan Keseluruhan proses membulat madrasah menjadi khas (*distingtif*) dan juga tergambar dalam proses belajar mengajar antara guru santri.

Daftar Pustaka

- Affandi, M. A. (2020). Kuttab dan Institusi Pendidikan Islam Pra Lahirnya Sistem Madrasah. *Jurnal Taujih: Jurnal Pendidikan Islam*, 13(2), 40-60.
- Ahmed, A. S., & Donnan, H. (1994). *Islam, Globalization and Postmodernity*. London: Routledge.
- Aini, R. A. N. (2017). Adaptasi Sistem Pendidikan Pesantren dalam Era Modernisasi. *At-Taahdzib: Jurnal Studi Islam dan Muamalah*, 5(1), 128-157.
- Akdon. (2006). *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Anatan, L. (2007). Innovation as Core Competency: The Role of Knowledge and Organizational Learning in Knowledge-Based Competition Era. *Journal Manajemen Maranatha*, 6(2), 85–98.
- Arifin, I. (1996). *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*.
- Arifin, I. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). *Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms*. *The Learning Organization*, 10.
- Asfiati. (2019). *Redesign Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Menuju Revolusi Industri 4.0*. Depok: Kencana.
- Asmari, J. M. (2003). *Menggagas Pesantren Masa Depan*. Yogyakarta: Qirtas.
- Asnoff, I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implementing Strategic Management*. London: Prentice Hall International.
- Asrohah, H. (2012). *Transformasi Pesantren: Pelembagaan, Adaptasi, dan Respons Pesantren Terhadap Perubahan Sosial*. Jakarta: CV. Dwiputra Pustaka Jaya.
- Ba-Yunus, I., & Ahmad, F. (1996). *Islamic Sociology; An Introduction* (H. Basyaib, Trans.). Bandung: Mizan.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the Essence: The Art of Creating*

- and Leading Fundamental Change in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Braham, B. J. (2003). *Creating a Learning Organization: Promoting Excellence Through Education (Fast-Track MBA Series)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Bruinessen, M. V. (1999). *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan.
- Burn, D., & Baungartner. (1987). *Man Decision Society, The Theory of Actor System Dynamic Force Social Sciences*. Belgium: Catholic University Lauvin.
- Burn, T. R., & Baungartner, T. (1985). *Actor-System-Dynamics Theory*. Belgium: Catholic University Lauvin.
- Buss, T. F., & Kinghorn, C. M. (2008). *Transforming Public Leadership for the 21st Century (R. S. Morse, Ed.)*. London; New York: Routledge.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. USA: John Wiley & Sons.
- Christophelr F. Achua & Robert N. Lussier. (2010). *Effective Leadership*. Canada: Cengage Learning Costulmer and Sales.
- David J. Ketchen Jr. (2009). *Strategy 2008-2009*. New York: McGraw-Hill.
- David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep, Edisi Kesembilan*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Edmulnd Husserl. (1970). *Handbook of Qualitative Research (N. K. Denzin, Trans.)*.
- Fatoni, A. (2018). The Concept of Islamic Education in Madrasahs: A Study of Religious and Social Values in Islamic Education. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 6(3), 419-436.
- Garvin, David A. (2003). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Hiatt, Jelff. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. New York: Prosci Learning Center Publications.
- Horvath, Laszlo, Éva Velrdelrbelr, & Tibor Barath. (2015). *Managing the Complex Adaptive Learning Organization*. *Contemporary Educational Leadership*, 2.
- Huda, Syamsul. (2015). *Boarding School dalam Aktivitas Sholat: Kasus di MTs Ma'arif NU Kota Blitar*. *Jurnal Realita*, 13(1).
- Kim, Young Yun. (2001). *Becoming Intercultural: An Integrative Communication Theory and Cross-Cultural Adaptation*. USA: Sage Publication.
- Levitt, Barbara, & James G. March. (1988). *Organizational Learning: Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

- Lincon, Yvonna S., & Egog G. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, LA: Sage Publication.
- Mahotra, Yogesh. (2001). *Knowledge Management and Business Model Innovation*. Hershey: Idea Group Publishing.
- Maisyaroh, Juharyanto et al. (n.d.). *Implementation of Principal Instructional Leadership in Facilitating Learning Independency Policy on 4.0 Industrial Era Orientation in Indonesia*.
- Maisyaroh, Juharyanto et al. (n.d.). *Learning Management and Leadership Skills of Madrasah Principals in Implementing Freedom to Learn Policy*.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building The Learning Organization*. United Kingdom: McGraw Hil Companies.
- Marquardt, Michael J., & Angus Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Richard D. Irwin Inc.
- Marsick, Victoria J., & Watkins, Karen E. (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire*. *Advances in Developing Human Resources*.
- Miles, Mathelw B A, Michael Hulberman, & Johny Sadana. (2014). *Qualitative Data Analysis*. California: SAGE Publication.
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Tokyo: McGraw-Hill, International Edition.
- Mochtar, Affandi. (2019). "Pola dan Model Perubahan Pesantren". *Eduprof: Islamic Education Journal*, 1(1), 121-132.
- Mohtar, Afandi. (2009). *Kitab Kuning dan Tradisi Akademik Pesantren*. Bekasi: Pustaka Isfahan.
- Moleong, Lexy J. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Organizational and Employee Effectiveness (OE&E), Change Management Leadership Guide*, Ryerson, the Human Resources Department (Canada: Ryerson University, 2011), 10-14.
- Pelly, Usman. (1998). *Urbanisasi dan Adaptasi*. Jakarta: LP3ES.
- Pennings, J.M., Barkema, H., & Douma, S. (1994). "Organizational Learning and Diversification". *Academy of Management Journal*, 37(3), 608-640.
- Pilat, Michal. (2016). "How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization". *Forum Scientiae Oeconomia*, 4(1), 83-92.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Richard Beckhard & Wendy Pritchard. (1992). *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Rogers, Everett M. & F. Shoemaker. (1971). *Communication of Innovation*, second edition. New York: The Free Press.
- Rogers, Everett M. (1983). *Diffusion of Innovations*. London: Collier Macmillan Publisher.
- Senge, Peter M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Business.
- Sherif, Karma. (2006). "An Adaptive Strategy for Managing Knowledge in Organizations". *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 72-80. <https://doi.org/10.1108/13673270610679372>
- Shihab, M. Quraish. (2011). *Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional: Perspektif pembaharuan dan pengembangan*. Paramadina.
- Silins, Halia Claudia; William Richard Mullford, & Silja Zarins. (2002). "Organizational Learning and School Change", *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-42.
- Sinkula, James M., William E. Baker, & Thomas Noordewier. (1997). *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Sulhan, Ariel. (2012). *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20: Pergulmullan antara Modernisasi dan Identitas*. Jakarta: Kencana.
- Sulhan, Ariel. (2013). *Persepsi Muslim Indonesia terhadap Madrasah dan Preferensi Sekolah Menengah dari Survey*, Paper the Second International Symposium Empowering Madrasah In The Global Context. Jakarta, 3-5 September 2013.
- Vangelro, Alexander. (2009). "Organization of Distributed Adaptive Learning". *American Journal of Business Education*, 2(7), 119-126.
- Wiliandani, A. M., Wiyono, B. B., & Sobri, A. Y. (2016). *Implementasi pendidikan karakter dalam pembelajaran di sekolah dasar*. *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 4(3), 132-142.
- Woods, Philip A. (2004). "Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from a Systematic Literature Review". *Educational Management Administration and Leadership*, 32(4), 439-57.
- Woods, Philip A. (2011). *Transforming Educational Policy Shaping a Democratic Future*. Great Britain: The Policy Press University of Bristol.
- Yusuf, A. (2021). *Konseptualisasi Model Pendidikan Islam Integratif di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Indonesia*. *DAYAH: Journal of Islamic Education*. <https://doi.org/10.22373/jiel.v4i2.10065>.