

Praktik SECILO sebagai Strategi Pengembangan Learning Organization di Pondok Pesantren

Titi Hendrawati ^{1*}, Mustopa ²

¹ Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Haji Agus Salim Cikarang Bekasi, Indonesia

* titi.hendrawati@staihas.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik SECILO (Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization Learning Organization) sebagai strategi pengembangan Learning Organization di Pondok Pesantren Roi'yatul Mujahidin Sukatani Kabupaten Bekasi. Kebutuhan pesantren untuk beradaptasi terhadap perubahan pendidikan menuntut pengelolaan pengetahuan yang mampu mengintegrasikan pengalaman individual menjadi pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara interaktif melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SECILO berlangsung melalui siklus berbagi pengetahuan, dokumentasi pengalaman, integrasi pengetahuan ke dalam sistem organisasi, dan penerapan kembali pengetahuan dalam praktik pembelajaran. Praktik tersebut memperkuat kolaborasi, kompetensi guru, budaya reflektif, dan perbaikan mutu berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa SECILO berpotensi menjadi strategi pengembangan organisasi pembelajar yang adaptif sekaligus berakar pada nilai pendidikan Islam.

Kata Kunci : *SECILO; Learning Organization; Pesantren.*

Pendahuluan

Perubahan lingkungan pendidikan yang semakin dinamis menuntut lembaga pendidikan tidak hanya mampu menjalankan fungsi administratif dan pembelajaran, tetapi juga memiliki kapasitas untuk belajar, beradaptasi, berbagi pengetahuan, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Perkembangan teknologi digital, perubahan karakteristik peserta didik, tuntutan kompetensi abad ke-21, serta kebutuhan terhadap peningkatan mutu pendidikan menyebabkan pengetahuan menjadi salah satu aset strategis organisasi (Purnamaningsih et al., 2026). Dalam kondisi tersebut, organisasi pendidikan perlu bergerak dari pola kerja yang hanya berorientasi pada pelaksanaan program menuju organisasi yang mampu menciptakan, mengelola, mentransfer, dan memanfaatkan pengetahuan secara berkelanjutan. Kajian mengenai learning organization menunjukkan bahwa budaya belajar organisasi, berbagi pengetahuan, refleksi, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia memiliki hubungan penting dengan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan meningkatkan kinerja. Penelitian Lestyowati (2024) menunjukkan bahwa knowledge sharing menjadi mekanisme

penting dalam membangun learning organization pada lingkungan sekolah. Temuan lain juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang mendukung pembelajaran dapat memperkuat motivasi dan praktik pembelajaran guru melalui mekanisme learning organization (Ali et al., 2025).

Secara teoretis, konsep Learning Organization memberikan kerangka penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat membangun kapasitas pembelajaran secara kolektif. Senge menempatkan personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking sebagai disiplin utama organisasi pembelajar (Hendrawati, 2026a). Perspektif tersebut menegaskan bahwa organisasi pembelajar tidak cukup dibangun melalui pelatihan individu, tetapi membutuhkan sistem yang memungkinkan pengalaman individu menjadi pengetahuan bersama dan selanjutnya digunakan untuk memperbaiki praktik organisasi. Dalam perspektif manajemen pengetahuan, Nonaka dan Takeuchi melalui model SECI menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan berlangsung melalui proses Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization. Keempat proses tersebut menjelaskan bagaimana pengetahuan tacit dan eksplisit dikonversikan secara dinamis sehingga menghasilkan pengetahuan baru dan mendukung inovasi organisasi (Jogi et al., 2026). Dengan demikian, integrasi antara konsep Learning Organization dan proses penciptaan pengetahuan memberikan landasan teoretis yang kuat untuk memahami bagaimana suatu lembaga pendidikan dapat mengembangkan budaya belajar yang sistematis dan berkelanjutan.

Relevansi konsep tersebut semakin kuat ketika ditempatkan dalam konteks pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian akademik, tetapi juga memiliki mandat untuk membangun karakter, nilai, moralitas, dan kompetensi keislaman peserta didik. Oleh karena itu, pengembangan organisasi pembelajar dalam pendidikan Islam perlu mempertemukan tuntutan adaptasi organisasi dengan nilai-nilai pendidikan Islam seperti ta'awun, musyawarah, amanah, ihsan, ukhuwah, keteladanan, dan pembelajaran sepanjang hayat. Pengetahuan dalam lembaga pendidikan Islam dengan demikian tidak semata-mata dipandang sebagai informasi teknis, tetapi sebagai sumber daya yang harus dikelola untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekaligus menjaga orientasi nilai lembaga. Perspektif tersebut menjadikan pengembangan Learning Organization penting bukan hanya untuk meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa proses perubahan dan inovasi tetap berakar pada identitas serta nilai-nilai pendidikan Islam.

Pondok pesantren merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakter organisasi yang khas. Pesantren menjalankan fungsi pendidikan, pembinaan keagamaan, pembentukan karakter, pengembangan tradisi keilmuan, serta pemberdayaan masyarakat (Asniah et al., 2024). Dalam perkembangannya, pesantren menghadapi tantangan untuk mempertahankan tradisi dan nilai keislaman sekaligus merespons perubahan sosial, perkembangan teknologi, tuntutan profesionalisme pendidik, serta kebutuhan masyarakat terhadap layanan pendidikan yang berkualitas. Tantangan tersebut menuntut pesantren memiliki kemampuan untuk belajar secara organisasi, bukan hanya mengandalkan kapasitas individual pimpinan atau guru (Qotrunada et al., 2025). Pengetahuan yang selama ini melekat pada pengalaman kiai, ustaz senior, pengelola, maupun guru perlu ditransfer, didokumentasikan, dikembangkan, dan dimanfaatkan oleh seluruh warga pesantren agar tidak berhenti sebagai pengetahuan individual. Dalam perspektif ini, pesantren membutuhkan mekanisme yang mampu mengubah pengalaman personal menjadi pengetahuan organisasi dan selanjutnya menjadi dasar bagi pengembangan kelembagaan.

Kebutuhan tersebut dapat dilihat dalam praktik pengelolaan pendidikan di Pondok Pesantren Roi'yatul Mujahidin Sukatani Kabupaten Bekasi. Berdasarkan observasi awal penelitian, pesantren telah mengembangkan sejumlah aktivitas yang secara substantif mencerminkan karakteristik Learning Organization, antara lain rapat akademik, kajian ilmiah, musyawarah guru, mentoring guru senior kepada guru baru, supervisi pembelajaran, workshop, evaluasi berkala, forum berbagi pengalaman mengajar, penyusunan perangkat pembelajaran bersama, serta dokumentasi program pendidikan (Siallagan et al., 2026). Berbagai kegiatan tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran tidak hanya berlangsung antara guru dan santri di dalam kelas, tetapi juga terjadi melalui interaksi antarguru, pimpinan, pengelola, dan warga pesantren. Praktik tersebut secara konseptual dapat dipahami melalui empat proses penciptaan pengetahuan, yaitu Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization, yang dalam penelitian ini diposisikan sebagai praktik SECILO (Socialization, Externalization, Combination, Internalization Learning Organization).

Pada tahap Socialization, pengalaman dan pengetahuan tacit dibagikan melalui diskusi, mentoring, musyawarah, kajian, dan interaksi profesional. Tahap ini penting karena banyak pengetahuan pendidikan bersifat tacit dan diperoleh melalui pengalaman langsung, keteladanan, serta praktik mengajar. Selanjutnya, melalui Externalization, pengalaman dan gagasan tersebut dituangkan ke dalam bentuk yang lebih eksplisit, seperti perangkat pembelajaran, modul, SOP, laporan supervisi, notulen rapat, dan dokumen evaluasi. Pengetahuan yang telah terdokumentasi kemudian mengalami proses Combination melalui pengintegrasian berbagai informasi dan dokumen menjadi program kerja, kebijakan, program pelatihan, sistem supervisi, dan strategi peningkatan mutu. Tahap Internalization selanjutnya terjadi ketika pengetahuan eksplisit tersebut dipelajari dan diterapkan kembali oleh guru maupun pengelola dalam praktik pembelajaran dan pengelolaan organisasi. Siklus tersebut memungkinkan pengetahuan individu berkembang menjadi pengetahuan organisasi dan pada akhirnya membentuk budaya belajar yang lebih sistematis.

Pentingnya praktik tersebut juga diperkuat oleh perkembangan penelitian mengenai learning organization di lingkungan pendidikan. Studi Leilani et al. (2026) menunjukkan bahwa knowledge sharing merupakan mekanisme yang berperan dalam membangun learning organization pada guru sekolah dasar (Leilani et al., 2026). Penelitian mengenai kepemimpinan instruksional juga menunjukkan bahwa dukungan pimpinan terhadap proses pembelajaran organisasi dapat memperkuat motivasi guru serta mendorong praktik berbagi refleksi dan pengetahuan (Harmaen et al., 2026). Penelitian lain mengenai manajemen berbasis transfer pengetahuan pada sekolah menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan dapat menjadi strategi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui proses berbagi pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan. Di tingkat pendidikan tinggi, penelitian tentang knowledge management juga menunjukkan semakin pentingnya integrasi pengelolaan pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan inovasi dalam meningkatkan kapasitas lembaga pendidikan.

Meskipun demikian, perkembangan penelitian tersebut belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana proses penciptaan dan konversi pengetahuan berlangsung secara utuh dalam konteks lembaga pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren. Sebagian penelitian Learning Organization lebih banyak dilakukan pada sekolah umum, perguruan tinggi, organisasi publik, dan organisasi bisnis (Salabi & Prasetyo, 2022). Sementara itu, penelitian mengenai pesantren cenderung lebih banyak membahas kepemimpinan, manajemen pesantren, kurikulum, transformasi digital, atau pengembangan mutu pendidikan secara terpisah (Ramadhani et al., 2025). Bahkan ketika konsep knowledge management atau organizational learning digunakan,

hubungan antara proses Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization dengan pembentukan Learning Organization belum banyak dijelaskan sebagai suatu siklus praktik organisasi yang utuh. Penelitian terbaru mengenai Learning Organization Practices in Islamic Boarding Schools mulai menunjukkan bahwa praktik organisasi pembelajar relevan untuk memahami transformasi budaya pendidikan dan kinerja kelembagaan pesantren (Hadi et al., 2026), tetapi ruang untuk menggali secara lebih mendalam mekanisme penciptaan, dokumentasi, integrasi, dan internalisasi pengetahuan dalam praktik keseharian pesantren masih terbuka.

Dengan demikian, terdapat research gap pada tiga tingkat. Pertama, secara konseptual masih terbatas kajian yang mengintegrasikan model SECI dengan konsep Learning Organization dalam konteks pendidikan Islam secara operasional. Kedua, secara kontekstual masih terbatas penelitian yang mengkaji bagaimana mekanisme tersebut bekerja dalam lingkungan pondok pesantren yang memiliki karakter budaya, kepemimpinan, tradisi keilmuan, dan nilai keislaman yang berbeda dari organisasi pendidikan umum. Ketiga, secara empiris masih diperlukan penelitian yang menggambarkan bagaimana pengetahuan tacit yang berasal dari pengalaman guru dan pengelola dapat diubah menjadi pengetahuan eksplisit, diintegrasikan ke dalam sistem organisasi, dan kemudian diinternalisasikan kembali menjadi praktik pembelajaran dan budaya organisasi. Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya penelitian yang tidak hanya membahas keberadaan Learning Organization, tetapi juga menjelaskan proses bagaimana organisasi pendidikan Islam membangun dirinya sebagai organisasi yang terus belajar melalui pengelolaan pengetahuan.

Dalam konteks tersebut, praktik SECILO menjadi penting karena menawarkan perspektif yang menghubungkan pengelolaan pengetahuan dengan pengembangan Learning Organization. SECILO tidak diposisikan semata-mata sebagai rangkaian kegiatan administratif, tetapi sebagai suatu siklus pembelajaran organisasi yang memungkinkan pengalaman, pengetahuan, refleksi, dan inovasi bergerak dari tingkat individu menuju tingkat kelompok dan organisasi (Hendrawati, 2026b). Tahap Socialization membangun budaya berbagi; Externalization membentuk memori organisasi melalui dokumentasi; Combination mengintegrasikan pengetahuan ke dalam sistem dan kebijakan; sedangkan Internalization memastikan pengetahuan tersebut diterapkan dalam praktik dan menjadi bagian dari kompetensi serta budaya organisasi. Siklus tersebut kemudian dapat berulang sebagai proses continuous improvement. Dengan demikian, SECILO memiliki potensi untuk menjadi jembatan konseptual antara Knowledge Creation Theory dan Learning Organization dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Secara praktis, penelitian mengenai praktik SECILO penting bagi pesantren karena keberlanjutan mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh tersedianya program, tetapi juga oleh kemampuan lembaga untuk mempertahankan, mengembangkan, dan mentransfer pengetahuan ketika terjadi perubahan personel, kebijakan, teknologi, maupun kebutuhan peserta didik. Dokumentasi pengetahuan, mentoring, forum berbagi pengalaman, supervisi, evaluasi, dan pelatihan dapat mengurangi ketergantungan organisasi terhadap pengetahuan individual serta memperkuat kapasitas kolektif. Dengan demikian, pengalaman guru senior dapat menjadi sumber pembelajaran bagi guru baru, hasil evaluasi dapat menjadi dasar perbaikan program, dan inovasi pembelajaran dapat dikembangkan menjadi praktik organisasi yang lebih sistematis.

Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis praktik

SECILO sebagai strategi pengembangan Learning Organization di Pondok Pesantren Roi'yatul Mujahidin Sukatani Kabupaten Bekasi. Penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana empat proses utama SECILO berlangsung dalam kehidupan organisasi pesantren, bagaimana proses tersebut membentuk budaya berbagi dan belajar, serta bagaimana pengetahuan yang dihasilkan diintegrasikan ke dalam praktik pengelolaan dan pembelajaran. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian Learning Organization dan Knowledge Management dalam perspektif pendidikan Islam dengan menunjukkan hubungan antara penciptaan pengetahuan dan pembelajaran organisasi dalam konteks pesantren. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi pimpinan pesantren dan pengelola lembaga pendidikan Islam dalam membangun sistem pembelajaran organisasi yang kolaboratif, adaptif, terdokumentasi, dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya penting untuk memahami praktik pengelolaan pengetahuan di satu pesantren, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan model pengelolaan organisasi pendidikan Islam yang mampu belajar dari pengalaman, beradaptasi terhadap perubahan, dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan praktik SECILO (Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization, Learning Organization) sebagai strategi pengembangan Learning Organization di Pondok Pesantren Roi'yatul Mujahidin Sukatani Kabupaten Bekasi, dengan memfokuskan kajian pada bagaimana proses berbagi dan penciptaan pengetahuan, pendokumentasian pengetahuan, integrasi pengetahuan ke dalam sistem organisasi, serta internalisasi pengetahuan dalam praktik pembelajaran dan pengelolaan pesantren berlangsung secara berkelanjutan. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi kontribusi praktik SECILO terhadap terbentuknya budaya belajar, kolaborasi, refleksi, inovasi, dan peningkatan kapasitas organisasi pesantren, serta menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapannya sebagai dasar pengembangan organisasi pendidikan Islam yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik SECILO sebagai strategi pengembangan Learning Organization di Pondok Pesantren Roi'yatul Mujahidin, Sukatani, Kabupaten Bekasi. Studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada proses, pengalaman, interaksi, dan praktik pengelolaan pengetahuan yang berlangsung secara alamiah dalam konteks organisasi pesantren (Mahfudloh, 2019). Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap proses pengelolaan dan pembelajaran organisasi, meliputi pimpinan pesantren, kepala madrasah, pengelola kurikulum dan sumber daya manusia, guru senior, guru junior, santri, serta alumni. Data primer juga diperoleh melalui observasi terhadap kegiatan pembelajaran, musyawarah, mentoring, supervisi, kajian, pelatihan, evaluasi, dan aktivitas berbagi pengetahuan di lingkungan pesantren. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi berupa perangkat pembelajaran, modul, SOP, laporan supervisi, notulen rapat, program kerja, dokumen evaluasi, serta dokumen kelembagaan yang relevan dengan praktik SECILO. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (human instrument), yang didukung oleh pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, catatan lapangan, alat perekam, serta lembar dokumentasi untuk memastikan data yang

dikumpulkan relevan dengan fokus penelitian.

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Khafifah et al., 2026). Pada tahap kondensasi, data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi, dikodekan, dikelompokkan, dan dikategorikan berdasarkan fokus penelitian, terutama empat proses SECILO, yaitu Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization, serta aspek-aspek pembentukan Learning Organization. Data yang telah dikategorikan kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif, matriks, dan pemetaan hubungan antartema untuk mengidentifikasi pola, keterkaitan, dan kecenderungan yang muncul. Selanjutnya, kesimpulan ditarik secara bertahap melalui interpretasi terhadap pola dan hubungan antartemuan serta diverifikasi kembali dengan data lapangan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, yaitu membandingkan informasi dari pimpinan, pengelola, guru, santri, dan alumni serta mencocokkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumentasi. Proses analisis dilakukan secara berulang sejak pengumpulan data hingga diperoleh temuan yang konsisten, sehingga interpretasi mengenai praktik SECILO dan kontribusinya terhadap pengembangan Learning Organization memiliki dasar empiris yang memadai.

Hasil

Socialization: Membangun Budaya Berbagi Pengetahuan dalam Tradisi Pendidikan Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap Socialization menjadi pintu awal terbentuknya praktik SECILO di Pondok Pesantren Roi'yatul Mujahidin. Proses berbagi pengetahuan berlangsung melalui musyawarah guru, kajian ilmiah, diskusi informal, mentoring antara guru senior dan guru junior, serta interaksi dalam kegiatan pembelajaran. Pengetahuan yang dibagikan tidak hanya berkaitan dengan strategi mengajar dan pengelolaan kelas, tetapi juga mencakup pengalaman dalam membina karakter, kedisiplinan, adab, dan pembiasaan keagamaan santri. Dengan demikian, proses pembelajaran organisasi berlangsung melalui interaksi sosial yang menghubungkan pengalaman individual dengan kebutuhan kolektif lembaga.

Praktik tersebut memiliki kesesuaian yang kuat dengan karakter pendidikan pesantren yang menempatkan interaksi, keteladanan, musyawarah, dan hubungan guru-santri sebagai bagian penting dari proses pendidikan. Dalam konteks ini, pengetahuan tacit guru tidak hanya diperoleh melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui pengalaman, pengamatan terhadap guru senior, dan praktik langsung dalam kehidupan pesantren. Mentoring menjadi penting karena memungkinkan guru junior memperoleh pengetahuan yang sulit sepenuhnya dituangkan dalam buku atau prosedur formal. Temuan ini sejalan dengan penelitian mengenai Learning Organization Practices in Islamic Boarding Schools yang menunjukkan pentingnya kepemimpinan, pembelajaran bersama, dan shared vision dalam membangun budaya organisasi pembelajar di pesantren (Sali & Muadin, 2024).

Dari perspektif pendidikan Islam, Socialization dapat dipahami bukan sekadar mekanisme transfer informasi, tetapi sebagai proses pewarisan pengetahuan, nilai, dan keteladanan. Budaya ta'awun dan musyawarah memberikan ruang bagi guru untuk saling belajar tanpa menghilangkan penghormatan terhadap pengalaman dan

otoritas keilmuan. Oleh karena itu, kekuatan tahap ini terletak pada kemampuannya mengubah interaksi sosial menjadi sumber pembelajaran organisasi. Ketika berbagi pengalaman menjadi kebiasaan, organisasi tidak lagi bergantung sepenuhnya pada pengetahuan individual, tetapi mulai membangun kapasitas belajar secara kolektif.

Externalization: Mengubah Pengalaman Pendidikan Islam Menjadi Pengetahuan Organisasi

Tahap Externalization menunjukkan proses perubahan pengetahuan tacit menjadi pengetahuan yang lebih eksplisit dan dapat digunakan oleh organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengalaman dan hasil refleksi guru dituangkan dalam berbagai bentuk dokumentasi, seperti perangkat pembelajaran, modul, SOP, laporan supervisi, notulen musyawarah, hasil evaluasi, serta dokumen program kerja. Dokumentasi tersebut memiliki fungsi strategis karena memungkinkan pengetahuan yang sebelumnya melekat pada individu menjadi bagian dari memori organisasi.

Dalam konteks pesantren, proses ini sangat penting karena sebagian pengetahuan pendidikan berkembang melalui pengalaman praktis dan tradisi lisan. Jika pengalaman tersebut tidak didokumentasikan, pengetahuan berpotensi hilang ketika terjadi pergantian guru, pengelola, atau pimpinan. Sebaliknya, ketika pengalaman guru dituangkan dalam perangkat dan dokumen organisasi, pengetahuan tersebut dapat dipelajari kembali, dikritisi, dikembangkan, dan digunakan oleh anggota organisasi lainnya. Dengan demikian, Externalization menjadi mekanisme yang menghubungkan tradisi pengetahuan pesantren dengan kebutuhan pengelolaan lembaga yang lebih sistematis.

Temuan ini juga memperlihatkan bahwa dokumentasi tidak seharusnya dipahami sebagai kegiatan administratif semata. Dalam perspektif Learning Organization, dokumen merupakan media untuk mempertahankan pengalaman organisasi dan menyediakan sumber belajar bagi anggota baru maupun anggota lama. Hal tersebut relevan dengan perkembangan manajemen pendidikan pesantren yang semakin membutuhkan sistem pengelolaan informasi dan pengetahuan yang terstruktur. Penelitian terbaru mengenai manajemen pesantren juga menunjukkan pentingnya pengelolaan pengetahuan dan sistem informasi dalam menghadapi tuntutan transformasi pendidikan pada era Society 5.0 (Sari & Fabaitya, 2025).

Secara teoretis, temuan ini memperkuat gagasan bahwa penciptaan pengetahuan organisasi membutuhkan mekanisme untuk mengartikulasikan pengalaman individual menjadi pengetahuan eksplisit. Dalam konteks pendidikan Islam, proses tersebut dapat mempertemukan tradisi keilmuan pesantren dengan prinsip profesionalitas organisasi modern. Artinya, modernisasi pengelolaan pesantren tidak harus menghilangkan tradisi, tetapi dapat dilakukan dengan mendokumentasikan dan mengembangkan praktik baik yang telah tumbuh dalam kehidupan pesantren.

Combination: Mengintegrasikan Pengetahuan ke dalam Sistem Pengelolaan Pesantren

Tahap Combination merupakan proses ketika berbagai pengetahuan eksplisit yang telah tersedia dikumpulkan, dibandingkan, diintegrasikan, dan digunakan untuk menghasilkan pengetahuan organisasi yang lebih sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dokumen pembelajaran, hasil supervisi, evaluasi, SOP, modul, dan hasil musyawarah tidak berdiri sendiri, tetapi digunakan sebagai bahan penyusunan program kerja, kebijakan akademik, kegiatan pelatihan, dan strategi peningkatan mutu. Dengan demikian, pengetahuan yang sebelumnya tersebar dalam berbagai sumber mulai terintegrasi ke dalam sistem pengelolaan pesantren.

Dalam konteks pendidikan Islam, proses Combination memiliki arti penting karena pesantren mengelola berbagai dimensi pendidikan secara bersamaan, yaitu pendidikan keagamaan, pendidikan umum, pembinaan karakter, kedisiplinan, kehidupan asrama, dan pengembangan keterampilan santri. Integrasi berbagai sumber pengetahuan membantu pesantren menjaga keterkaitan antara tujuan pendidikan, program pembelajaran, pembinaan santri, dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan kata lain, Combination membantu menghindari fragmentasi pengetahuan dan mendorong organisasi melihat persoalan pendidikan secara lebih menyeluruh.

Temuan ini memperlihatkan bahwa pengembangan Learning Organization membutuhkan lebih dari sekadar aktivitas berbagi pengetahuan. Pengetahuan harus masuk ke dalam proses pengambilan keputusan dan sistem organisasi agar memiliki dampak yang lebih luas. Hal ini sejalan dengan kajian mengenai praktik Learning Organization pada lembaga pendidikan Islam yang menempatkan kepemimpinan, shared vision, dan sistem pembelajaran organisasi sebagai unsur penting dalam transformasi kelembagaan (Ikfi, 2026). Dengan demikian, peran pimpinan pesantren menjadi penting dalam memastikan bahwa pengetahuan yang dihasilkan melalui interaksi guru tidak berhenti sebagai gagasan, tetapi diterjemahkan menjadi kebijakan dan program yang dapat dilaksanakan.

Dari perspektif manajemen pendidikan Islam, Combination juga menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dapat dibangun melalui prinsip musyawarah dan penggunaan pengetahuan berbasis pengalaman. Keputusan organisasi menjadi lebih kuat ketika didasarkan pada hasil evaluasi, pengalaman guru, dokumentasi program, dan kebutuhan nyata peserta didik. Proses tersebut memperlihatkan bahwa nilai-nilai Islam dan prinsip manajemen organisasi dapat saling melengkapi dalam membangun lembaga pendidikan yang adaptif.

Internalization: Menjadikan Pengetahuan sebagai Budaya Pembelajaran dan Perbaikan Berkelanjutan

Tahap Internalization merupakan proses ketika pengetahuan eksplisit dipelajari, dipraktikkan, dan menjadi bagian dari kompetensi serta perilaku anggota organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses ini berlangsung melalui workshop, pelatihan, mentoring, supervisi, praktik pembelajaran, dan evaluasi. Pengetahuan yang telah terdokumentasi dan diintegrasikan ke dalam program organisasi kemudian diterapkan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran dan pengelolaan peserta didik. Dengan demikian, keberhasilan SECILO tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pesantren menghasilkan dokumen pengetahuan, tetapi oleh sejauh mana pengetahuan tersebut benar-benar menjadi praktik.

Implementasi pengetahuan tersebut berkontribusi pada peningkatan kompetensi guru, terutama dalam pengembangan metode pembelajaran, penggunaan media, pengelolaan kelas, refleksi terhadap hasil pembelajaran, dan kemampuan bekerja secara kolaboratif. Guru junior memperoleh kesempatan untuk belajar dari pengalaman guru senior, sedangkan guru senior memperoleh ruang untuk merefleksikan dan mengembangkan praktik yang telah dilakukan. Proses tersebut membentuk hubungan timbal balik antara pengalaman dan pengetahuan baru sehingga pembelajaran organisasi berlangsung secara berkelanjutan.

Dalam perspektif pendidikan Islam, Internalization memiliki dimensi yang lebih

luas karena pengetahuan idealnya tidak berhenti pada penguasaan kognitif, tetapi diwujudkan dalam amal dan perilaku. Prinsip integrasi ilmu dan amal menjadi relevan dalam memahami tahap ini: pengetahuan organisasi memperoleh makna ketika diterapkan dalam praktik pendidikan dan memberikan perubahan nyata terhadap cara guru mengajar, membina, dan mendampingi santri. Dengan demikian, Internalization tidak hanya menghasilkan peningkatan kompetensi profesional, tetapi juga memperkuat budaya keteladanan dan tanggung jawab pendidikan.

Keempat tahap tersebut menunjukkan bahwa SECILO bekerja sebagai siklus pembelajaran organisasi. Pengetahuan dibagikan melalui Socialization, dituangkan menjadi bentuk eksplisit melalui Externalization, diintegrasikan melalui Combination, dan diterapkan kembali melalui Internalization. Pengalaman baru yang muncul dari penerapan tersebut kemudian menjadi sumber pengetahuan berikutnya. Siklus ini memungkinkan pesantren melakukan continuous improvement tanpa kehilangan akar nilai keislamannya. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa praktik Learning Organization di pesantren dapat berkontribusi terhadap transformasi budaya pendidikan dan kinerja kelembagaan (Syarifudin et al., 2026; Hadi et al., 2026)

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan SECILO dalam konteks pendidikan Islam terletak pada kemampuannya menghubungkan tradisi berbagi ilmu dan keteladanan pesantren dengan sistem pengelolaan pengetahuan modern. SECILO tidak menggantikan karakter pendidikan pesantren, tetapi memberikan kerangka untuk mengorganisasi praktik pembelajaran yang telah berlangsung secara alamiah agar menjadi lebih sistematis, terdokumentasi, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, SECILO dapat dipandang sebagai strategi yang memperkuat kapasitas pesantren untuk menjadi organisasi yang belajar dari pengalaman, mengembangkan pengetahuan secara kolektif, dan melakukan perbaikan mutu secara terus-menerus.

Pembahasan

Implementasi SECILO dalam Pengembangan Learning Organization di Pondok Pesantren

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Roi'yatul Mujahidin Sukatani Kabupaten Bekasi telah menerapkan berbagai praktik yang mencerminkan karakteristik Learning Organization. Praktik tersebut terlihat melalui musyawarah guru, kajian ilmiah, mentoring antara guru senior dan guru junior, supervisi pembelajaran, workshop, evaluasi berkala, forum berbagi pengalaman, penyusunan perangkat pembelajaran bersama, serta dokumentasi berbagai kegiatan pendidikan. Berbagai aktivitas tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran di pesantren tidak hanya berlangsung pada tingkat individu, tetapi berkembang menjadi proses pembelajaran kolektif yang melibatkan guru, pimpinan, pengelola, dan warga pesantren. Dengan demikian, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai tempat berlangsungnya proses pendidikan, tetapi juga berkembang sebagai organisasi yang belajar dari pengalaman dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan Islam, praktik Learning Organization tersebut memiliki

karakteristik yang khas karena proses pembelajaran organisasi berjalan berdampingan dengan nilai-nilai pesantren seperti ta'awun, musyawarah, keteladanan, amanah, dan tanggung jawab. Guru tidak hanya dituntut meningkatkan kompetensi profesional, tetapi juga menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai pendidikan Islam. Pengalaman guru dalam mengajar, membimbing santri, membangun kedisiplinan, dan menyelesaikan persoalan pendidikan menjadi sumber pengetahuan yang dapat dipelajari bersama. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mahfudloh (2019) yang menunjukkan bahwa implementasi Learning Organization pada pesantren dapat dijelaskan melalui lima disiplin Senge, serta penelitian Manaf et al. (2026) yang menunjukkan pentingnya pembelajaran organisasi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam (Manaf et al., 2026).

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan berbagai aktivitas pembelajaran organisasi belum cukup apabila tidak disertai mekanisme yang memungkinkan pengetahuan diciptakan, didokumentasikan, dikembangkan, dan digunakan kembali. Oleh karena itu, praktik SECILO menjadi penting karena memberikan mekanisme yang menjelaskan bagaimana pengalaman individual dan pengetahuan kolektif bergerak menjadi pengetahuan organisasi. Dengan demikian, SECILO dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai rangkaian aktivitas, tetapi sebagai proses yang menghubungkan knowledge creation dengan pengembangan Learning Organization di pesantren.

Pengembangan SECILO sebagai Mekanisme Penciptaan dan Pengelolaan Pengetahuan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik SECILO terdiri atas empat proses yang saling berhubungan, yaitu Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization. Keempat proses tersebut membentuk siklus penciptaan pengetahuan yang memungkinkan pengalaman individu berkembang menjadi pengetahuan organisasi. Pada tahap Socialization, pengetahuan tacit dibagikan melalui musyawarah, diskusi, mentoring, kajian, supervisi, dan interaksi langsung antarguru. Proses tersebut memungkinkan guru senior mentransfer pengalaman kepada guru junior sekaligus menciptakan ruang bagi pertukaran pengalaman antaranggota organisasi. Tahap Externalization kemudian mengubah pengalaman dan gagasan tersebut menjadi pengetahuan eksplisit melalui perangkat pembelajaran, modul, SOP, laporan supervisi, notulen rapat, program kerja, dan dokumen evaluasi. Selanjutnya, Combination mengintegrasikan berbagai pengetahuan eksplisit tersebut menjadi program, kebijakan, dan sistem pengelolaan pendidikan. Adapun Internalization terjadi ketika pengetahuan yang telah tersedia diterapkan kembali melalui pembelajaran, pelatihan, mentoring, supervisi, dan praktik pendidikan sehingga membentuk kompetensi serta pengalaman baru.

Siklus tersebut menunjukkan bahwa proses penciptaan pengetahuan di pesantren tidak berlangsung secara linear, tetapi bersifat dinamis dan berulang. Pengetahuan yang telah diinternalisasikan menghasilkan pengalaman baru yang kembali dibagikan kepada anggota organisasi. Dengan demikian, proses SECILO membentuk siklus pembelajaran yang memungkinkan organisasi terus belajar dari pengalaman. Temuan ini memperkuat perspektif Nonaka dan Takeuchi mengenai penciptaan pengetahuan melalui interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit. Penelitian Khoiriyah juga menunjukkan bahwa kerangka SECI dapat digunakan untuk memahami transformasi manajemen pengetahuan di pesantren melalui mekanisme penciptaan, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan (Khoiriyah, 2025).

Dalam konteks pendidikan Islam, mekanisme tersebut memiliki makna strategis

karena banyak pengetahuan pendidikan pesantren bersumber dari pengalaman, keteladanan, tradisi keilmuan, dan interaksi langsung. Melalui Socialization, nilai dan pengalaman pendidikan dapat diwariskan; melalui Externalization, praktik baik dapat didokumentasikan; melalui Combination, pengetahuan tersebut dapat diintegrasikan ke dalam sistem kelembagaan; dan melalui Internalization, pengetahuan kembali diwujudkan dalam perilaku dan praktik pendidikan. Dengan demikian, SECILO memungkinkan pesantren mempertahankan kekuatan tradisi sekaligus membangun sistem pengelolaan pengetahuan yang lebih terstruktur.

SECILO sebagai Penguatan Learning Organization dalam Pendidikan Islam

Temuan penelitian menunjukkan bahwa SECILO memperkuat Learning Organization melalui hubungan antara penciptaan pengetahuan, pembelajaran kolektif, dan perbaikan organisasi. Socialization membangun budaya berbagi pengetahuan dan kolaborasi; Externalization membentuk memori organisasi; Combination menghubungkan berbagai sumber pengetahuan dengan sistem pengelolaan; sedangkan Internalization memastikan pengetahuan diterapkan dalam praktik. Keempat proses tersebut pada akhirnya membangun organisasi yang mampu belajar secara berkelanjutan.

Dalam perspektif Senge, organisasi pembelajar berkembang ketika anggota organisasi memiliki kemampuan untuk terus belajar, mengembangkan visi bersama, membangun pembelajaran tim, mengevaluasi pola pikir, dan memahami organisasi sebagai suatu sistem. Praktik SECILO yang ditemukan dalam penelitian ini memiliki hubungan dengan prinsip tersebut. Berbagi pengalaman dan mentoring mendukung team learning; penyusunan program bersama memperkuat shared vision; refleksi dan evaluasi mendorong perubahan mental models; peningkatan kompetensi guru mendukung personal mastery; sedangkan integrasi berbagai kegiatan pendidikan memperkuat systems thinking. Dengan demikian, SECILO dapat menjadi mekanisme yang membantu menerjemahkan prinsip Learning Organization ke dalam praktik pengelolaan pesantren.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rofiq yang menunjukkan bahwa praktik Learning Organization pada pesantren dapat berkontribusi terhadap transformasi budaya pendidikan dan kinerja kelembagaan (Rofiq & Sonia, 2026). Penelitian Sali juga menunjukkan bahwa model Learning Organization Senge relevan diterapkan pada lembaga pendidikan Islam, khususnya dalam membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan (Sali & Muadin, 2024). Namun, penelitian ini memberikan penekanan yang berbeda dengan menjelaskan mekanisme penciptaan pengetahuan yang mendasari terbentuknya organisasi pembelajar tersebut.

Perbedaan tersebut menjadi penting karena organisasi pembelajar tidak hanya membutuhkan budaya belajar, tetapi juga membutuhkan sistem yang memungkinkan pengetahuan hasil pembelajaran dipertahankan dan dikembangkan. Tanpa mekanisme penciptaan dan pengelolaan pengetahuan, pembelajaran berpotensi berhenti pada pengalaman individual. Sebaliknya, melalui SECILO, pengalaman individual dapat berkembang menjadi pengetahuan bersama dan selanjutnya menjadi bagian dari sistem organisasi. Dengan demikian, SECILO memberikan dimensi knowledge creation yang memperkuat konsep Learning Organization dalam konteks pesantren.

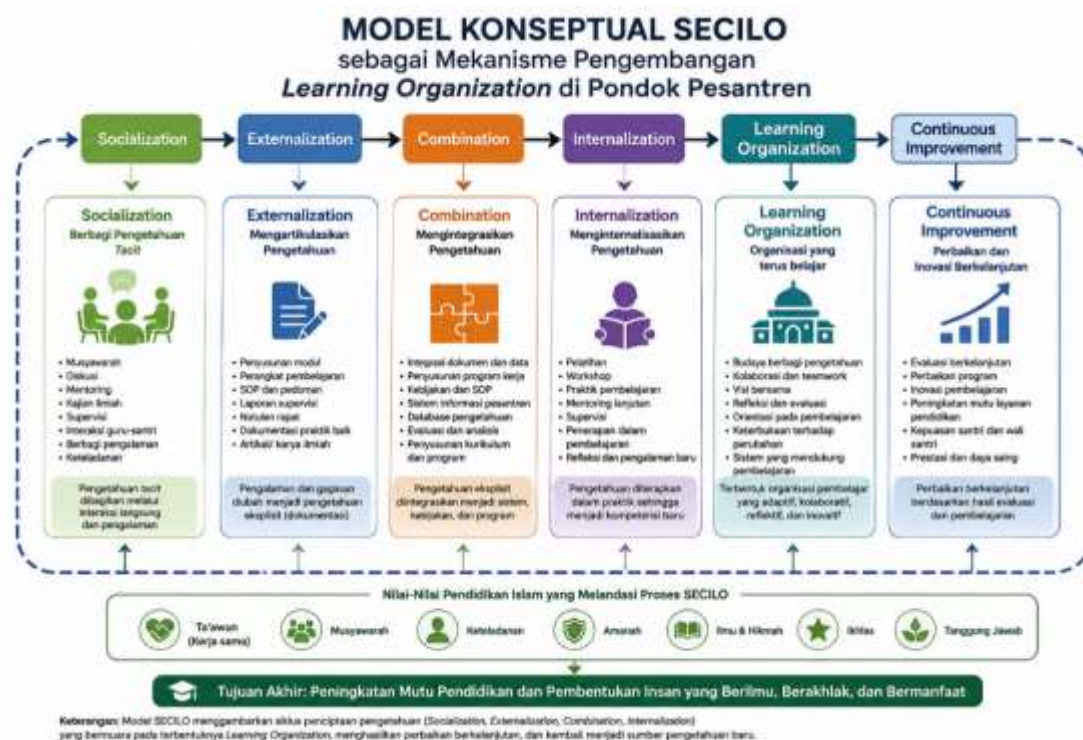
Kontribusi dan Kebaruan SECILO dalam Pengembangan Pendidikan Pesantren

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan pemahaman mengenai SECILO sebagai mekanisme yang menghubungkan knowledge creation dengan Learning Organization dalam konteks pendidikan Islam. Penelitian terdahulu mengenai pesantren telah

menunjukkan pentingnya budaya belajar, kepemimpinan, pembelajaran bersama, dan lima disiplin Senge dalam membangun organisasi pembelajar. Penelitian lain mengenai manajemen pengetahuan pesantren telah menunjukkan pentingnya penciptaan, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan. Namun, penelitian ini mempertemukan kedua perspektif tersebut dengan menunjukkan bagaimana proses Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization dapat menjadi mekanisme yang menggerakkan pembelajaran organisasi secara berkelanjutan.

Kebaruan penelitian ini bukan pada penciptaan teori SECI baru, melainkan pada kontekstualisasi dan integrasi proses penciptaan pengetahuan dengan konsep Learning Organization dalam praktik pendidikan pesantren. SECILO menunjukkan bahwa praktik pendidikan pesantren yang selama ini banyak berlangsung melalui interaksi, keteladanan, musyawarah, dan pengalaman dapat dipahami sebagai proses penciptaan pengetahuan organisasi. Pengetahuan yang dihasilkan kemudian dapat didokumentasikan, dikembangkan, diterapkan, dan dievaluasi sehingga membentuk siklus pembelajaran organisasi.

Secara konseptual, hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual SECILO sebagai Mekanisme Pengembangan Learning Organization di Pondok Pesantren

Keterangan Gambar:

Model SECILO menggambarkan siklus penciptaan pengetahuan yang terdiri atas Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization yang berlangsung secara dinamis dan berkelanjutan. Socialization merupakan proses berbagi pengetahuan tacit melalui musyawarah, mentoring, kajian, supervisi, interaksi guru-santri, dan berbagi pengalaman. Externalization mengubah pengalaman dan pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit melalui dokumentasi, penyusunan perangkat pembelajaran, modul, SOP, laporan supervisi, dan praktik baik. Combination mengintegrasikan berbagai pengetahuan eksplisit menjadi sistem, kebijakan, program, dan basis

pengetahuan organisasi. Selanjutnya, Internalization mengimplementasikan pengetahuan tersebut melalui pelatihan, workshop, supervisi, mentoring, dan praktik pembelajaran sehingga terbentuk kompetensi baru. Keempat proses tersebut bermuara pada terbentuknya Learning Organization yang ditandai dengan budaya berbagi pengetahuan, kolaborasi, refleksi, keterbukaan terhadap perubahan, dan pembelajaran berkelanjutan. Proses tersebut menghasilkan Continuous Improvement melalui evaluasi, inovasi pembelajaran, perbaikan program, dan peningkatan mutu pendidikan, yang selanjutnya menjadi sumber pengalaman dan pengetahuan baru untuk memulai kembali siklus SECILO. Keseluruhan proses dilandasi nilai-nilai pendidikan Islam, seperti ta'awun, musyawarah, keteladanan, amanah, ilmu dan hikmah, ikhlas, serta tanggung jawab, sehingga pengembangan organisasi pembelajar tetap berakar pada karakter dan tujuan pendidikan pesantren.

Sumber: Diadaptasi dan dikembangkan oleh penulis berdasarkan teori penciptaan pengetahuan (SECI Model) dari Nonaka dan Takeuchi (1995), teori Learning Organization dari Senge (2006), serta hasil sintesis literatur penelitian ini.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian Learning Organization dalam pendidikan Islam dengan memperkuat hubungan antara teori penciptaan pengetahuan Nonaka dan Takeuchi dengan konsep organisasi pembelajar Senge. SECILO menunjukkan bahwa pembentukan organisasi pembelajar membutuhkan mekanisme yang memungkinkan pengetahuan bergerak dari individu menuju kelompok dan organisasi, kemudian kembali diterapkan pada tingkat individu melalui praktik. Kerangka tersebut memberikan perspektif yang lebih integratif untuk memahami bagaimana pesantren dapat berkembang sebagai organisasi yang belajar tanpa kehilangan karakter dan nilai keislamannya.

Secara praktis, SECILO dapat menjadi kerangka bagi pimpinan pesantren dalam mengembangkan sistem pembelajaran organisasi. Pada tahap Socialization, pesantren dapat memperkuat forum musyawarah, mentoring, komunitas belajar, dan berbagi praktik baik. Pada tahap Externalization, pengalaman guru dapat didokumentasikan melalui modul, SOP, perangkat pembelajaran, laporan supervisi, dan dokumentasi praktik baik. Pada tahap Combination, berbagai dokumen dan hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar penyusunan program dan kebijakan pendidikan. Pada tahap Internalization, pengetahuan tersebut perlu diterapkan melalui pelatihan, supervisi, praktik pembelajaran, dan refleksi. Dengan demikian, SECILO tidak berhenti pada penciptaan pengetahuan, tetapi menjadi mekanisme yang menghubungkan pengetahuan dengan peningkatan kapasitas organisasi dan mutu pendidikan pesantren.

Novelty Penelitian

Kebaruhan penelitian ini terletak pada pengembangan SECILO sebagai kerangka integratif yang menghubungkan proses penciptaan pengetahuan dengan pengembangan Learning Organization dalam konteks pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung membahas Learning Organization, manajemen pengetahuan, atau transformasi pesantren secara terpisah, penelitian ini menunjukkan hubungan prosedural antara berbagi pengetahuan, dokumentasi, integrasi, internalisasi, dan terbentuknya budaya organisasi pembelajar.

SECILO memberikan pemahaman bahwa pesantren dapat membangun organisasi

pembelajar dengan memanfaatkan kekuatan yang telah melekat dalam tradisi pendidikannya, seperti musyawarah, keteladanan, interaksi guru-santri, berbagi pengalaman, dan pembelajaran kolektif. Melalui pengelolaan yang sistematis, praktik tersebut dapat dikembangkan menjadi mekanisme penciptaan pengetahuan yang menghasilkan *organizational learning*. Oleh karena itu, kontribusi penelitian ini tidak hanya terletak pada deskripsi praktik pembelajaran di Pondok Pesantren Roi'yatul Mujahidin, tetapi pada penjelasan mengenai bagaimana pengetahuan diciptakan, ditransformasikan, dan diinternalisasikan sehingga membentuk organisasi pesantren yang adaptif, kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik SECILO (*Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization*) dapat menjadi strategi pengembangan *Learning Organization* di Pondok Pesantren Roi'yatul Mujahidin Sukatani Kabupaten Bekasi. Keempat tahap tersebut berlangsung sebagai suatu siklus pembelajaran organisasi: *Socialization* membangun budaya berbagi pengetahuan melalui musyawarah, mentoring, kajian, dan interaksi profesional; *Externalization* mengubah pengalaman dan pengetahuan tacit menjadi dokumentasi organisasi; *Combination* mengintegrasikan pengetahuan ke dalam program, kebijakan, dan sistem pengelolaan pesantren; sedangkan *Internalization* menjadikan pengetahuan tersebut sebagai kompetensi dan praktik nyata melalui pelatihan, supervisi, pembelajaran, serta evaluasi. Dalam konteks pendidikan Islam, praktik SECILO tidak hanya mendukung peningkatan kapasitas profesional guru dan pengelola, tetapi juga memperkuat nilai ta'awun, musyawarah, keteladanan, dan pembelajaran berkelanjutan sehingga pesantren memiliki kapasitas yang lebih kuat untuk beradaptasi dan melakukan perbaikan mutu secara berkesinambungan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam memahami temuan. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang berfokus pada satu lembaga pesantren, sehingga temuan sangat dipengaruhi oleh karakteristik kelembagaan, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan pendidikan pada lokasi penelitian dan tidak dapat digeneralisasikan secara langsung kepada seluruh pesantren. Kedua, data penelitian terutama menggambarkan praktik dan pengalaman para aktor organisasi dalam konteks penelitian, sehingga belum memberikan pengukuran kuantitatif mengenai besarnya pengaruh praktik SECILO terhadap kinerja guru, mutu pembelajaran, atau capaian santri. Ketiga, penelitian belum mengikuti perkembangan praktik SECILO secara longitudinal, sehingga perubahan budaya organisasi dan keberlanjutan dampaknya dalam jangka panjang belum dapat dijelaskan secara komprehensif. Keterbatasan tersebut merupakan karakteristik penting studi kasus kualitatif dan sekaligus membuka ruang untuk penelitian lanjutan dengan desain yang lebih luas.

Secara praktis, temuan penelitian menunjukkan bahwa pimpinan pesantren perlu membangun sistem pengelolaan pengetahuan yang memungkinkan pengalaman dan praktik baik guru dikembangkan menjadi pengetahuan organisasi melalui forum berbagi, mentoring, dokumentasi, supervisi, evaluasi, dan pelatihan berkelanjutan. Pesantren juga perlu memperkuat dokumentasi sebagai *organizational memory* serta mengintegrasikan hasil pembelajaran ke dalam kebijakan dan program peningkatan mutu tanpa menghilangkan nilai dan tradisi pendidikan Islam. Penelitian masa depan direkomendasikan untuk mengembangkan studi multisitus pada berbagai karakter pesantren, menggunakan

pendekatan longitudinal untuk melihat keberlanjutan siklus SECILO, serta menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk menguji hubungan praktik SECILO dengan kinerja guru, inovasi pembelajaran, budaya organisasi, dan mutu pendidikan. Penelitian komparatif antara pesantren tradisional, modern, dan pesantren yang telah mengalami transformasi digital juga diperlukan untuk menguji sejauh mana konteks kelembagaan memengaruhi keberhasilan SECILO sebagai strategi pengembangan Learning Organization dalam pendidikan Islam.

Daftar Pustaka

- Ali, M. M., Afrimayeni, N., Gistituati, N., Rusdinal, R., & Nellitawati, N. (2025). Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pada Proses Pembelajaran Di Sekolah Menengah Atas (SMA). *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 10(4), 2617–2627. <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1452>
- Asniah, A., Evi, F., & Rijal, P. (2024). Peran pesantren sebagai lembaga pendidikan islam di indonesia. *ILJ: Islamic Learning Journal*, 2(1), 74–96. <https://doi.org/10.54437/iljislamiclearningjournal.v2i1.1371>
- Hadi, W. U. M., Khasanah, U., & Khusnudin, K. (2026). The Strategy of Islamic Boarding School-Owned Enterprises in Supporting Economic and Educational Sustainability at the Nurul Jadid Paiton Probolinggo Islamic Boarding School. *Af-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 9 (1), 329–353. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v9i1.2805>
- Harmaen, H., Jufri, A. W., Mustari, M., Fahrudin, F., & Jaelani, A. K. (2026). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Organizational Resilience Melalui Pola Kepemimpinan dan Budaya Organisasi SMAN di Kota Mataram (Studi Multisitus SMAN 4 dan 8 Mataram). *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 11(2), 1353–1362. <https://doi.org/10.29303/jipp.v11i2.4994>
- Hendrawati, T. (2026a). *Learning Organization Sebagai Penggerak Mutu Dan Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta*. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Hendrawati, T. (2026b). *Model Integratif SECILO–PPEPP Desain Sistem Pembelajaran Organisasi dan Mutu Akademik di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam*. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Ikfi, S. (2026). *Strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah unggul dan berdaya saing di MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran-Lamongan*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. <http://etheses.uin-malang.ac.id/85220/>
- Jogi, A., Kurniawan, N., Agustina, S., & Wasono, L. W. (2026). Desain Tacit-Eksplisit Konversi Pengetahuan Melalui Mekanisme Sharing: Studi Kasus Kebijakan Manajemen Pengetahuan PT SUCOFINDO. *JURNAL EDUCATION AND DEVELOPMENT*, 14(2), 852–860. <https://doi.org/10.37081/ed.v14i2.7920>
- Khafifah, D. N., Widiyanah, I., & Rifqi, A. (2026). Peran Kepala Sekolah Dalam Penerapan Integrasi Kurikulum Pada Sekolah Berbasis Pesantren. *Edukasiana: Jurnal Inovasi Pendidikan*, 5(2), 971–982. <https://doi.org/10.56916/ejip.v5i2.3732>
- Khoiriyah, J. (2025). Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Faktor-faktor yang dapat Meningkatkan Kualitas Lembaga Pendidikan. *Journal of Education and Research*, 1(1), 129–144. <https://doi.org/10.1128/2ken6911>
- Leilani, R., Kurniasari, N. F., Artilita, J. A., & Utami, R. B. (2026). Penerapan Knowledge Sharing sebagai Penguatan Manajemen Sumber Daya Manusia pada MTs Attaraqie Kota Malang. *Jurnal Prima Manajemen*, 1(3), 548–564.
- Lestyowati, J. (2024). Membangun Budaya Knowledge Sharing pada Pegawai dalam

- Kerangka Learning Organization. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1, 61–71.
- Mahfudloh, R. I. (2019). *Learning organization dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren: Studi multikasus di Pondok Pesantren Putri Salafiyah Kauman Bangil dan Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 5 Kandangan Kediri*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. <http://etheses.uin-malang.ac.id/42517/>
- Manaf, S., Arief, H., & Farid, A. (2026). *Manajemen Pendidikan Islam Qur'ani: Epistemologi, Kepemimpinan, dan Tata Kelola Transformatif*. Universitas Darunnajah Press.
- Purnamaningsih, I. R., Rahmah, S., & Hermawan, D. (2026). Tantangan Dan Strategi Pengembangan SDM Pendidik Dalam Meningkatkan Layanan Pendidikan Abad 21: Kajian Literatur. *Science and Education Journal (SICEDU)*, 5(2), 1310–1319. <https://doi.org/10.31004/sicedu.v5i2.358>
- Qotrunada, E., Azizah, I. F., Alawiyah, S., Anwar, A. N., & Fadhil, A. (2025). Tantangan pesantren tradisional di era globalisasi: tinjauan sosiologis terhadap pergeseran fungsi sosial pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 4(2), 154–162. <https://doi.org/10.58540/jipsi.v4i2.947>
- Ramadhani, A. A., Iqbal, M., Zunaidi, P., & Nasution, A. F. (2025). Kepemimpinan Kyai dalam Mengelola Manajemen Pendidikan Pesantren di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(6), 877–887. <https://doi.org/10.61722/jipm.v3i6.1742>
- Rofiq, A. N., & Sonia, N. R. (2026). Implementasi Manajemen Transformatif dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Melalui Pelatihan Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 15(1), 67–77. <https://doi.org/10.26877/jmp.v15i1.413>
- Salabi, A. S., & Prasetyo, M. A. M. (2022). Studi tentang pelebagaan substansi budaya organisasi dalam konsep learning organization. *Reflektika*, 17(1), 63–94.
- Sali, M., & Muadin, A. (2024). Pengembangan Pesantren sebagai Learning Organization Berbasis Kearifan Lokal Menuju Keberlanjutan Organisasi Pendidikan: Studi Kasus di Kalimantan Timur. *Itqan: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 15(2), 263–278. <https://doi.org/10.47766/itqan.v15i2.3217>
- Sari, R. M., & Fabaitya, A. (2025). Transformasi Digital Dalam Manajemen Pendidikan Islam Dan Dampaknya Terhadap Mutu Layanan Pendidikan. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(5), 8051–8065. <https://doi.org/10.61104/alz.v3i5.5764>
- Siallagan, R. P., Mataputun, Y., Masreng, R., Kusdianto, K., Waromi, J., & Hutabarat, I. M. (2026). Implementasi Kompetensi Profesional Guru dalam Mewujudkan Pembelajaran Bermakna. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 9(1), 399–415. <https://doi.org/10.30605/jsgp.9.1.2026.8252>
- Syarifudin, A., Setiani, A., Nafi'ah, S. K., & Ibrohim, B. (2026). Transformational Leadership of Kiai in Pesantren Management: A Qualitative Study of Islamic Educational Management. *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 9(2), 1164–1178. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v9i2.3294>