

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki peran sentral dalam membentuk karakter, moral, dan keterampilan santri. Tidak hanya sebagai pusat pendidikan agama, pesantren juga menjadi wadah pembinaan kepemimpinan, kemandirian, dan tanggung jawab sosial. Dalam konteks masyarakat modern, pesantren dituntut untuk melahirkan generasi yang mampu berkontribusi secara nyata, baik di lingkungan pesantren maupun di tengah masyarakat luas (Azra, 2019; Dhofier, 2020). Ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki fungsi ganda: mempertahankan nilai-nilai keislaman sekaligus mendorong santri agar mampu memberikan kontribusi nyata di tengah masyarakat modern.

Seiring perkembangan zaman, pesantren berupaya menumbuhkan nilai kepemimpinan santri melalui Program Pengabdian Santri (PPS). Perlu ditegaskan bahwa tujuan utama PPS bukan menjadikan santri sebagai pengajar atau pendakwah, melainkan melatih kepemimpinannya; kegiatan mengajar, berdakwah, atau bakti sosial hanyalah sarana berlatih, sedangkan tujuan akhirnya adalah menumbuhkan kemampuan berpikir kritis, memecahkan masalah, mengambil keputusan, bekerja sama, dan bertanggung jawab, sejalan dengan penegasan Kementerian Agama RI bahwa PPS turut mengasah potensi kepemimpinan dan keterampilan sosial santri dalam menghadapi tantangan kehidupan nyata (Kementerian Agama RI, 2013). Kejelasan fungsi ini selaras dengan empat rumpun kegiatan PPS (Pendidikan & Pengajaran, Keagamaan, Sosial Kemasyarakatan, Kepemimpinan & Organisasi) sebagai sarana untuk melatih kompetensi kepemimpinan yang sama. Oleh karena itu, PPS perlu dikembangkan secara sistematis agar potensi kepemimpinan santri dapat dimaksimalkan..

Program Pengabdian Santri (PPS) merupakan salah satu upaya strategi pesantren untuk membentuk santri yang tidak hanya mendalami ilmu keislaman, tetapi juga mampu mengamalkannya dalam konteks sosial

modern. Melalui kegiatan seperti mengajar, berdakwah, bimbingan spiritual, pemberdayaan masyarakat, hingga keterlibatan dalam program kemanusiaan, santri memperoleh pengalaman praktis yang memperkuat nilai Islami sekaligus keterampilan kepemimpinan (Rahman, 2020). Dengan demikian, PPS berfungsi sebagai sarana pembelajaran holistik yang menyiapkan santri berkontribusi dalam keilmuan maupun pembangunan masyarakat secara berkelanjutan.

Namun, pelaksanaan Program Pengabdian Santri (PPS) secara faktual belum mampu mengoptimalkan pengembangan kompetensi kepemimpinan santri. Santri seringkali hanya terbatas pada pelaksanaan tugas mengajar, tanpa adanya dorongan sistematis terhadap keterampilan kepemimpinan yang transformatif. Pertama, desain pembelajaran yang diterapkan dalam PPS masih bersifat konvensional dan tekstual berorientasi pada hafalan dan penyampaian teori agama sehingga aspek praktikal dan reflektif yang esensial untuk pengembangan kepemimpinan belum terakomodasi secara optimal (Wibowo, 2019). Kondisi ini menunjukkan perlunya reformasi pendekatan pembelajaran dalam PPS agar lebih berorientasi pada pengembangan kompetensi kepemimpinan secara praktis.

Kedua, rancangan pembelajaran yang mendukung pendampingan kepemimpinan belum terstruktur secara sistematis. Banyak pesantren belum memiliki kerangka desain yang jelas untuk memfasilitasi praktik kepemimpinan dalam situasi nyata, termasuk pengambilan keputusan dalam kelompok maupun konteks sosial-spiritual. Model pengajaran kepemimpinan yang ada sebagian besar masih normatif dan teoritis, tanpa memberi kesempatan bagi santri untuk mengembangkan keterampilan praktis dalam menghadapi tantangan lapangan (Jufri, 2015). Akibatnya, santri kehilangan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang aplikatif dan relevan dengan konteks sosial yang akan mereka hadapi.

Ketiga, sistem pembelajaran dalam PPS belum mengedepankan indikator berbasis hasil (*outcome-based*), sehingga tidak mampu mengukur perkembangan kepemimpinan santri secara objektif. Sejalan dengan itu, studi di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta menemukan bahwa kaderisasi

kepemimpinan yang efektif membutuhkan model supervisi, bimbingan, dan pelatihan yang berkesinambungan melalui penerapan *Total Quality Management* (Fakhrurrazi, 2023). Demikian pula, penelitian di Pondok Pesantren Nurul Jadid, Probolinggo, menunjukkan bahwa kepemimpinan santri dapat terbentuk secara sistematis melalui lima tahap: pengarahan, pelatihan, penugasan, pendampingan, dan pendekatan (Hidayat & Mujab, 2022). Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa pengembangan kepemimpinan santri memerlukan pendekatan yang terstruktur, terukur, dan berkelanjutan.

Di sisi lain, Pondok Pesantren As-Sabiqunal Awwalun Japura merupakan lembaga pendidikan Islam yang menyelenggarakan Program Pengabdian Santri (PPS) sebagai bagian integral dari kurikulum pendidikan kelas XII. Program ini melibatkan 20 santri yang terbagi dalam empat rumpun kegiatan, yaitu: rumpun pendidikan dan pengajaran (15 santri), rumpun keagamaan (10 santri), rumpun sosial kemasyarakatan (8 santri), dan rumpun kepemimpinan dan organisasi (5 santri). Setiap rumpun dibimbing oleh guru pembimbing yang bertugas mengarahkan dan mengevaluasi pelaksanaan program pengabdian. Durasi pelaksanaan PPS berkisar antara satu hingga empat bulan, bergantung pada kompleksitas tugas dan target pencapaian masing-masing rumpun.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan melalui angket dan wawancara terhadap 12 guru pembimbing PPS, ditemukan beberapa permasalahan signifikan dalam desain pembelajaran yang diterapkan, sebagaimana dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Temuan Awal Hambatan dalam Proses Pembelajaran

No	Temuan	Jumlah	%
1	Guru kesulitan merancang pembelajaran yang sesuai keragaman santri	10 dari 12 guru	83%
2	Desain pembelajaran masih konvensional, belum ada refleksi sistematis	9 dari 12 guru	75%
3	Santri masih —sedang dalam kemampuan mengambil keputusan	26 dari 38 santri	68%
4	Santri sudah —tinggil dalam kemampuan refleksi diri	8 dari 38 santri	21%

Data ini mengindikasikan perlunya intervensi pembelajaran yang lebih terstruktur untuk mengoptimalkan pengembangan kompetensi kepemimpinan santri.

Wawancara mendalam dilakukan terhadap 5 dari 12 guru pembimbing yang dipilih secara purposif untuk mewakili keempat rumpun kegiatan PPS, dengan fokus wawancara pada tiga topic yakni pemahaman teknik fasilitasi yang mendorong refleksi kritis santri, ketersediaan panduan baku mekanisme pendampingan, dan orientasi evaluasi program yang berjalan selama ini. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa proses fasilitasi PPS belum berjalan optimal karena tiga faktor utama: pertama, 67% guru pembimbing belum memiliki pemahaman yang memadai tentang teknik fasilitasi yang mendorong refleksi kritis santri; kedua, tidak tersedia panduan baku tentang mekanisme pendampingan yang menghubungkan pengalaman lapangan dengan pengembangan kompetensi kepemimpinan; dan ketiga, evaluasi yang dilakukan selama ini lebih berfokus pada aspek administratif (kehadiran dan laporan kegiatan) dibandingkan pengukuran perubahan perilaku kepemimpinan.

Untuk memperkuat urgensi permasalahan ini, peneliti juga mewawancarai 15 santri alumni PPS dari angkatan sebelumnya. Wawancara terhadap alumni ini relevan dengan penelitian karena menunjukkan bahwa kekurangan bimbingan reflektif bukan hanya dialami oleh calon peserta PPS saat ini, tetapi juga terjadi secara konsisten pada angkatan-angkatan sebelumnya, sehingga memperkuat urgensi pengembangan desain pembelajaran baru yang secara sistematis mengintegrasikan proses refleksi dan penyusunan rencana tindak lanjut yang terukur ke dalam sintaks pembelajaran.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan pengembangan desain pembelajaran PPS berbasis *Action learning*. Melalui pendekatan ini, santri tidak hanya berfokus pada aktivitas mengajar, tetapi juga berlatih memimpin, memecahkan masalah nyata di masyarakat, dan melakukan refleksi kritis terhadap tindakan yang mereka lakukan. Desain berbasis *Action learning* memungkinkan pengembangan kepemimpinan berjalan secara bertahap:

dimulai dari tahap persiapan dan observasi sebelum turun ke masyarakat, dilanjutkan dengan pelaksanaan PPS selama satu hingga empat bulan, hingga fase pasca-pengabdian dengan evaluasi dan tindak lanjut intervensi. Dengan demikian, PPS dapat berfungsi sebagai laboratorium kepemimpinan yang komprehensif, bukan sekadar wadah transfer ilmu, tetapi juga arena pembentukan kepemimpinan santri yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada hasil nyata.

Action learning adalah metode pembelajaran yang menekankan pemecahan masalah nyata melalui kombinasi tindakan langsung dan refleksi kelompok. Dalam prosesnya, peserta belajar dengan melakukan (*learning by doing*) dalam kelompok kecil untuk mengidentifikasi masalah, merancang solusi, serta mengimplementasikannya dalam konteks dunia nyata (Revans, 2011a). Pendekatan ini terbukti meningkatkan kemampuan berpikir kritis, sistemik, dan kolaboratif, sekaligus memperkuat keterampilan kepemimpinan dan kerja tim. Oleh karena itu, penerapan desain pembelajaran berbasis *Action learning* dalam PPS menjadi langkah untuk menciptakan lingkungan belajar yang relevan, praktis, dan berdampak langsung pada pengembangan kepemimpinan santri.

Meskipun penerapan *Action Learning* telah banyak dilakukan di berbagai lembaga pendidikan dan organisasi, penggunaannya di pesantren masih relatif terbatas. Tantangan utama meliputi rendahnya pemahaman terhadap pembelajaran berbasis tindakan dan refleksi, keterbatasan pendidik yang terlatih dalam metode ini, serta minimnya dukungan fasilitas untuk pembelajaran kolaboratif dan praktis. Di sisi lain, dominasi metode tradisional yang berorientasi pada hafalan dan pengajaran kitab kuning masih membatasi ruang pengembangan keterampilan pemecahan masalah dan kepemimpinan santri. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi penerapan *Action Learning* dalam Program Pengabdian Santri sebagai upaya menghadirkan desain pembelajaran yang lebih inovatif dan kontekstual di lingkungan pesantren.

Beberapa penelitian berikut ini telah membahas penerapan pembelajaran berbasis *Action learning* dalam meningkatkan keterampilan dan

kompetensi, khususnya dalam konteks kepemimpinan. Salah satu keunggulan utama dari *Action learning* adalah kemampuannya untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan secara komprehensif, melalui pengalaman praktis yang kontekstual dan kolaboratif, yang sangat relevan dengan pengembangan leadership santri dalam Program Pengabdian Santri (PPS).

Action learning telah mengalami perkembangan signifikan dalam dua dekade terakhir dengan penerapan yang meluas di berbagai bidang, seperti pendidikan, kesehatan, organisasi, dan pengembangan kepemimpinan. Perkembangan ini menunjukkan pergeseran AL dari sekadar praktik reflektif menjadi pendekatan pembelajaran yang terintegrasi dengan teori kepemimpinan, inovasi organisasi, dan teknologi digital. Bjørndal (2025) dan Sommer et al. (2020) menekankan menegaskan bahwa AL dalam konteks pendidikan profesi mampu memperkuat keterampilan reflektif calon guru dan supervisor melalui siklus tindakan dan refleksi kritis. Dengan demikian, AL tidak lagi dipahami sebagai metode pendukung, melainkan sebagai pendekatan pembelajaran inti yang berorientasi pada peningkatan kapasitas profesional.

Dalam konteks pengembangan profesional dan organisasi, AL juga menunjukkan relevansi yang kuat. Brook (2020) menyoroti penerapan self-managed action learning (SMAL), yaitu bentuk AL yang memungkinkan kelompok belajar mengelola proses pembelajarannya secara mandiri tanpa ketergantungan penuh pada fasilitator. Pendekatan ini terbukti mendorong kemandirian, tanggung jawab kolektif, serta penguatan kepemimpinan partisipatif di lingkungan akademik dan organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa AL memiliki fleksibilitas tinggi dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan konteks pembelajaran yang beragam.

Perkembangan AL semakin meluas seiring integrasinya dengan teknologi digital. Penerapan Virtual Action Learning (VAL), MOOCs, dan HyFlex learning memungkinkan proses AL berlangsung secara lebih fleksibel, inklusif, dan lintas batas geografis (Cho & Egan, 2023; Nasongkhla & Sujiva, 2022). Integrasi teknologi ini tidak hanya memperluas akses pembelajaran, tetapi juga membuka peluang keberlanjutan dan kolaborasi

yang lebih luas. Dengan demikian, AL semakin diposisikan sebagai sarana transformasi pembelajaran yang relevan dengan tuntutan era digital.

Di sisi lain, AL juga menunjukkan kontribusi penting dalam pengembangan kepemimpinan berbasis refleksi kritis, kolaborasi, dan adaptivitas. Fernsler (2024) dan Scott menegaskan bahwa AL mampu menumbuhkan kualitas kepemimpinan yang responsif terhadap kompleksitas dan perubahan sosial. Perkembangan lebih lanjut ditandai dengan munculnya Critical Action Learning (CAL) yang menekankan kesadaran terhadap dinamika kekuasaan, emosi, serta praktik demokrasi partisipatif (H. et al, 2023; Pedler & Hauser, 2025). Pendekatan ini memperluas dimensi AL dari pemecahan masalah teknis menuju pembentukan kepemimpinan yang adil dan inklusif.

Selain itu, Self-Managed *Action learning* (SMAL) menjadi tren baru dengan potensi memperkuat kapasitas organisasi secara mandiri tanpa fasilitator eksternal (Brook & Abbott, 2020). Tidak kalah penting, AL juga dikaitkan dengan inovasi dan ambidexterity organisasi, yang menjadikannya instrumen strategis dalam menyeimbangkan eksplorasi ide baru dengan eksploitasi efisiensi (Boak, 2023a; Zabiegalski & Marquardt, 2022). Fleksibilitas AL semakin tampak melalui ekspansi lintas sektor, mulai dari kesehatan, psikologi kerja, pendidikan inklusif, hingga intervensi work-family balance (Molineux dkk., 2020; Sanyal dkk., 2022). Fleksibilitas AL yang tampak melalui ekspansi lintas sektor ini menunjukkan potensi besar untuk diadaptasi dalam konteks pendidikan di Indonesia.

Meski demikian, sejumlah kesenjangan penelitian masih terlihat jelas. Pertama, masih terbatasnya studi longitudinal dan lintas konteks yang mampu menguji efektivitas AL secara konsisten (S. et al, 2020; O'Siochru dkk., 2021). Kedua, bukti empiris mengenai efektivitas VAL dan integrasi teknologi digital masih minim, terutama terkait fasilitasi dan keberlanjutan dampaknya (Cho & Egan, 2023). Ketiga, Sebagian besar penelitian sebelumnya menyoroti integrasi AL dengan pendekatan lain (Scott, 2017) atau mengkritisi praktik adopsi yang kurang reflektif (C. et al, 2020), tetapi tidak menyediakan instrumen berbasis bukti yang menghubungkan refleksi

kritis dengan langkah aksi nyata (C. et al, 2020; Scott, 2017). Keempat, meskipun CAL berkembang, belum tersedia panduan praktis yang sistematis dan lintas budaya. Kelima, riset mengenai SMAL cenderung terbatas pada perspektif fasilitator dan minim evaluasi kuantitatif. Selain itu, integrasi teoretis antara AL, inovasi, dan ambidexterity masih berada pada tataran konseptual. Terakhir, penelitian AL masih bersifat terfragmentasi dan terbatas pada konteks spesifik sehingga generalisasi lintas sektor dan budaya masih rendah.

Berdasarkan berbagai penelitian sebelumnya mengenai *problem-solving teams* dan *action learning sets*, masih terdapat kekosongan dalam bentuk luaran konkret yang dapat dijadikan indikator kinerja kepemimpinan peserta. Sebagian besar penelitian menitikberatkan pada proses refleksi dan pembelajaran kolaboratif, namun belum secara eksplisit merumuskan *action plan* sebagai instrumen berbasis bukti yang menghubungkan refleksi kritis dengan langkah aksi nyata. Untuk mengisi kekosongan tersebut, penelitian ini bertujuan mengembangkan desain pembelajaran berbasis *Action learning* dalam Program Pengabdian Santri (PPS) dengan keluaran akhir berupa *action plan* yang terstruktur menggunakan kerangka SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). Model ini dirancang mengikuti kerangka *Action learning Model* dari Marquardt (2004a, 2011), yang menekankan enam elemen utama: masalah nyata, kelompok belajar, proses bertanya dan refleksi, komitmen terhadap tindakan, pembelajaran multi-level (individu, kelompok, organisasi), serta dukungan fasilitator.

Lebih lanjut, penelitian ini menghadirkan kebaruan dalam dua aspek utama. Pertama, penelitian ini menghasilkan *action plan* sebagai luaran pembelajaran yang berfungsi ganda, yaitu sebagai indikator kinerja kepemimpinan santri dan sebagai instrumen praktis untuk menyelesaikan permasalahan nyata di masyarakat, sejalan dengan prinsip *improving performance* dalam Teknologi Pendidikan. Kedua, penelitian ini menawarkan model fasilitasi etis-kontekstual yang menempatkan fasilitator tidak hanya sebagai pemandu diskusi, tetapi juga sebagai penjaga nilai etika dan norma pembelajaran, yang mencerminkan prinsip *facilitating learning*. Secara

keseluruhan, penelitian ini diposisikan dalam ranah *study* karena menyajikan kajian sistematis implementasi Action Learning yang mencakup proses *creating, using, and managing* dalam konteks pesantren, serta memenuhi prinsip *appropriate* dan *technological* sebagai desain pembelajaran yang sistematis, kontekstual, dan dapat direplikasi.

B. Pembatasan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan dalam latar belakang penelitian, penelitian ini dibatasi pada pengembangan desain pembelajaran program pengabdian santri untuk meningkatkan leadership santri dengan metode *action learning* di kelas XII Pondok Pesantren As-Sabiqunal Awwalun Japura. Pengembangan desain program pengabdian santri ini akan menghasilkan produk berupa rancangan pembelajaran program pengabdian santri dengan pendekatan *Action Learning*.

C. Rumusan Masalah

1. Desain pembelajaran program pengabdian seperti apa yang dapat meningkatkan *leadership* bagi santri di Pondok Pesantren As-Sabiqunal Awwalun Japura?
2. Bagaimana kelayakan desain pembelajaran program pengabdian santri dengan pendekatan *action learning* di Pondok Pesantren As-Sabiqunal Awwalun Japura?
3. Bagaimana efektivitas desain pembelajaran program pengabdian santri dengan pendekatan *action learning* di Pondok Pesantren As-Sabiqunal Awwalun Japura?

D. Tujuan Penelitian

1. Menghasilkan produk desain pembelajaran program pengabdian santri dengan pendekatan *action learning* di Pondok Pesantren As-Sabiqunal Awwalun Japura.
2. Menguji kelayakan desain pembelajaran program pengabdian santri dengan pendekatan *action learning* di Pondok Pesantren As-Sabiqunal Awwalun Japura.
3. Menilai efektivitas desain pembelajaran program pengabdian santri dengan pendekatan *action learning* di Pondok Pesantren As-Sabiqunal Awwalun Japura..