

**IMPLEMENTASI *LEARNING ORGANIZATION*
DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING
SMP SWASTA**

(Studi Kasus di SMP Al-Irsyad Al- Islamiyah dan SMP Wahidin Kota Cirebon)

***IMPLEMENTATION OF LEARNING ORGANIZATION
IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF
PRIVATE JUNIOR HIGH SCHOOLS***

(A Case Study at SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah and SMP Wahidin, Cirebon City)

DISERTASI

Diajukan Untuk Memenuhi salah satu syarat Ujian
Guna memperoleh Gelar Doktor dalam Bidang Manajemen Pendidikan
Program Studi Ilmu Pendidikan



Oleh

Yanti Yulianti

41038104200060

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
BANDUNG**

2026

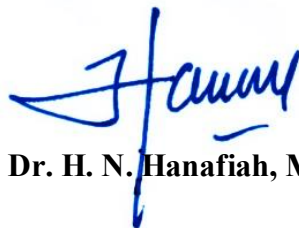
LEMBAR PENGESAHAN
IMPLEMENTASI *LEARNING ORAGANIZATION* DALAM
MENINGKATKAN DAYA SAING SMP SWASTA DI KOTA
CIREBON

(Studi Kasus di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP
Wahidin Kota Cirebon)

Oleh :
Yanti Yulianti
41038104200060

Bandung, 03 Agustus 2026

Promotor



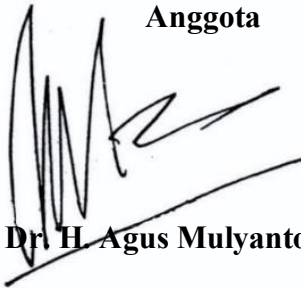
Prof. Dr. H. N. Hanafiah, M.M.Pd

Ko-Promotor



Dr. Henawati, M.Pd.I

Anggota



Dr. H. Agus Mulyanto, M.Pd

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yanti Yulianti

NIM : 41038104200060

Program Studi : S3 Ilmu Pendidikan, Sekolah Pascasarjana

Universitas Islam Nusantara Bandung

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi saya yang berjudul: **“IMPLEMENTASI LEARNING ORAGANIZATION DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING SMP SWASTA DI KOTA CIREBON (Studi Kasus di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah dan SMP Wahidin Kota Cirebon)”** adalah:

1. Benar-benar merupakan karya sendiri, tanpa ada penjiplakan atau plagiasi atau pengutipan yang tidak sesuai etika yang berlaku dalam masyarakat ilmiah.
2. Benar-benar memuat kebenaran ilmiah didasari penelitian yang metode atau prosedurnya dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Sehubungan pernyataan ini, saya siap menanggung segala resiko atau sanksi akademik maupun hukum apabila dikemudian hari ditemukan adanya kekeliruan dan pelanggaran atas etika keilmuan. Demikian pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar akan kebenaran dan tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

Bandung, Agustus 2026

Yang membuat pernyataan



Yanti Yulianti

41038104200060

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya persaingan antar SMP swasta yang menuntut sekolah tidak hanya memiliki sumber daya yang memadai, tetapi juga kemampuan untuk terus belajar, beradaptasi, dan berinovasi guna mempertahankan daya saing secara berkelanjutan. Meskipun berbagai penelitian telah membahas *Learning Organization* maupun daya saing sekolah secara terpisah, penelitian yang mengintegrasikan lima disiplin *Learning Organization* Peter M. Senge dengan perspektif *Competitive Advantage* Michael E. Porter untuk menjelaskan mekanisme peningkatan daya saing SMP swasta serta menghasilkan model implementasi berbasis temuan empiris masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis implementasi *Learning Organization* dalam meningkatkan daya saing SMP swasta serta mengembangkan **Model Implementasi *Learning Organization* Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS)**. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi multikasus pada SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah dan SMP Wahidin Kota Cirebon. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, *within-case analysis*, *cross-case analysis*, penarikan kesimpulan, serta triangulasi untuk menjamin kredibilitas temuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi lima disiplin *Learning Organization* tidak secara langsung meningkatkan daya saing sekolah, tetapi terlebih dahulu memperkuat kapasitas organisasi melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia, budaya belajar kolaboratif, visi bersama, kemampuan reflektif, dan berpikir sistemik. Penguatan kapasitas tersebut menghasilkan peningkatan mutu layanan pendidikan, inovasi sekolah, reputasi dan prestasi sekolah, kepercayaan masyarakat, serta membentuk keunggulan kompetitif yang pada akhirnya meningkatkan daya saing sekolah secara berkelanjutan. Temuan utama penelitian ini adalah **Model Implementasi *Learning Organization* Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS)** yang dikembangkan melalui sintesis hasil analisis lintas kasus. Model tersebut menjelaskan tujuh tahapan implementasi, yaitu analisis konteks sekolah, implementasi *Learning Organization*, penguatan organisasi, peningkatan kinerja organisasi, pembentukan keunggulan kompetitif, peningkatan daya saing sekolah, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui pengembangan implementasi teori *Learning Organization* dalam konteks SMP swasta dengan mengintegrasikan perspektif *Competitive Advantage*, kontribusi metodologis melalui pendekatan studi multikasus dan analisis lintas kasus, serta kontribusi praktis berupa Model MILOK-DS sebagai pedoman implementasi *Learning Organization* untuk meningkatkan daya saing sekolah swasta. Penelitian ini terbatas pada dua SMP swasta di Kota Cirebon sehingga pengujian model pada konteks sekolah lain masih diperlukan untuk memperkuat validitas eksternal.

Kata kunci: *Learning Organization*; *Competitive Advantage*; Daya Saing Sekolah; SMP Swasta; **Model MILOK-DS**.

ABSTRACT

*This study was motivated by the increasing competition among private junior high schools, requiring schools not only to possess adequate resources but also to continuously learn, adapt, and innovate in order to sustain their competitiveness. Although numerous studies have examined **Learning Organization** and school competitiveness separately, limited research has integrated Peter M. Senge's Five Disciplines of **Learning Organization** with Michael E. Porter's **Competitive Advantage** perspective to explain the mechanism through which organizational learning enhances the competitiveness of private junior high schools while simultaneously producing an empirically grounded implementation model. Therefore, this study aims to describe and analyze the implementation of **Learning Organization** in enhancing the competitiveness of private junior high schools and to develop the **Contextual Learning Organization Implementation Model for Enhancing the Competitiveness of Private Junior High Schools (MILOK-DS)**. This study employed a qualitative approach using a multiple-case study design at SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah and SMP Wahidin in Cirebon City, Indonesia. Data were collected through observations, in-depth interviews, document analysis, and Focus Group Discussions (FGDs). Data analysis involved data reduction, data display, within-case analysis, cross-case analysis, conclusion drawing, and triangulation to ensure the credibility of the findings. The findings reveal that the implementation of the Five Disciplines of **Learning Organization** does not directly improve school competitiveness. Instead, it first strengthens organizational capacity by enhancing human resource competencies, fostering a collaborative learning culture, reinforcing a shared vision, improving reflective capability, and developing systems thinking. These organizational capacities subsequently improve educational service quality, school innovation, school reputation and achievement, public trust, and competitive advantage, which ultimately enhance school competitiveness in a sustainable manner. The principal contribution of this study is the development of the **Contextual Learning Organization Implementation Model for Enhancing the Competitiveness of Private Junior High Schools (MILOK-DS)**, derived from cross-case synthesis. The model consists of seven implementation stages: school context analysis, Learning Organization implementation, organizational strengthening, organizational performance improvement, competitive advantage development, school competitiveness enhancement, and continuous evaluation and improvement. This study contributes theoretically by extending the implementation of **Learning Organization** theory through the integration of the **Competitive Advantage** perspective within the context of private junior high schools, methodologically through a multiple-case study with cross-case analysis, and practically by providing MILOK-DS as an implementation framework for improving school competitiveness. This study is limited to two private junior high schools in Cirebon City; therefore, further validation in different educational contexts is recommended to strengthen the model's external validity.*

Keywords: *Learning Organization; Competitive Advantage; School Competitiveness; Private Junior High Schools; MILOK-DS Model.*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrihim

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas segala limpahan rahmat, taufik, hidayah, serta inayah-Nya sehingga disertasi yang berjudul "Implementasi Learning Organization dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (Studi Kasus di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon)" ini dapat diselesaikan dengan baik sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Pendidikan, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh semakin meningkatnya tuntutan terhadap sekolah swasta untuk mampu beradaptasi, berinovasi, dan meningkatkan daya saing di tengah perubahan lingkungan pendidikan yang berlangsung sangat cepat. Melalui pendekatan *Learning Organization*, penelitian ini berupaya memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana organisasi sekolah membangun budaya belajar, memperkuat kapasitas sumber daya manusia, serta menghasilkan model implementasi yang dapat menjadi alternatif dalam meningkatkan daya saing sekolah swasta.

Penulis menyadari bahwa penyusunan disertasi ini merupakan perjalanan akademik yang panjang, penuh tantangan, sekaligus memberikan pengalaman yang sangat berharga. Berbagai kendala yang dihadapi selama proses penelitian menjadi sarana pembelajaran untuk terus memperbaiki diri, meningkatkan ketekunan, serta memperluas wawasan keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan.

Disertasi ini tentu masih memiliki berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik, saran, dan masukan yang bersifat konstruktif demi penyempurnaan penelitian ini maupun pengembangan penelitian selanjutnya.

Akhirnya, penulis berharap semoga disertasi ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya mengenai implementasi *Learning Organization* dalam meningkatkan daya saing sekolah, serta menjadi referensi bagi akademisi, praktisi pendidikan, kepala sekolah, guru, dan para pengambil kebijakan dalam mengembangkan sekolah yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Bandung, Agustus 2026

Penulis

Yanti Yulianti

UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillāhirrahmānirrahīm

Alhamdulillah Rabbil 'Ālamīn, segala puji hanya milik Allah Swt. yang telah memberikan rahmat, kekuatan, kesehatan, kesabaran, serta kemudahan kepada penulis sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari doa, dukungan, bimbingan, motivasi, serta bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. H. Endang Koswara, M.Pd sebagai Rektor Universitas Islam Nusantara beserta seluruh jajaran pimpinan Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan Doktor.
2. Prof. Dr. H. Hanafiah, M.M.Pd selaku Direktur Pasca Sarjana sekaligus Promotor yang telah memberikan dorongan untuk menyelesaikan disertasi ini.
3. Dr. Helmawati, M.Pd.I. selaku Ko-Promotor yang senantiasa memberikan bimbingan, perhatian, dan saran yang konstruktif sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Dr. H. Agus Mulyanto, M.Pd. selaku ketua Prodi Program Doktor Ilmu Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung. Sekaligus Anggota Tim Promotor anggota tim pembimbing yang telah dengan telaten dan tekun memberikan arahan dan bimbingan dalam membuat disertasi ini.
5. Ibu Siti Hamidah, M.Pd Kepala SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah Kota Cirebon beserta seluruh guru dan tenaga kependidikan yang telah memberikan izin, informasi, dan kerja sama selama proses penelitian.
6. Bapak Mohamad Ali, S.Ag, S.Pd, MM. Kepala SMP Wahidin Kota Cirebon beserta seluruh guru dan tenaga kependidikan atas bantuan, keterbukaan, dan dukungan selama pelaksanaan penelitian.

7. Rektor Universitas Islam Bunga Bangsa beserta Seluruh dosen, tenaga kependidikan, sahabat, dan rekan Dosen yang telah mensuport penulisan Disertasi
8. Kepala Sekolah beserta Bapak Ibu Guru SMP Veteran Cirebon yang telah memberikan keleluasaan waktu sehingga penulisan disertasi berjalan lancar.
9. Kedua orang tua tercinta, keluarga besar, serta seluruh keluarga yang tidak pernah berhenti memberikan doa, kasih sayang, motivasi, dan pengorbanan yang tidak ternilai.
10. Suami tercinta dan anak-anak tersayang yang selalu memberikan cinta, pengertian, kesabaran, doa, serta semangat sehingga penulis mampu menyelesaikan seluruh proses studi ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan doa selama proses penyelesaian disertasi ini.

Semoga Allah Swt. membalas segala kebaikan, keikhlasan, dan bantuan yang telah diberikan dengan pahala yang berlipat ganda. Penulis berharap semoga disertasi ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan, serta menjadi salah satu kontribusi nyata bagi peningkatan mutu dan daya saing sekolah di Indonesia.

Bandung, Agustus 2026

Penulis

Yanti Yulianti

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Halaman Persetujuan.....	i
Halaman Pernyataan.....	ii
Abstrak	iii
Kata Pengantar	iv
Ucapan Terima Kasih.....	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
BAB IPENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah.....	10
1. Perumusan Masalah	10
2. Pembatasan Masalah.....	14
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian.....	17
E. Pertanyaan Penelitian	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Landasan Filosofis	20
B. Landasan Sistem Nilai	22
1. Landasan Teologis.....	22
2. Landasan Etis.....	23
3. Landasan Estetis	24
4. Landasan Logis	24
5. Landasan Fisiologis.....	25
6. Landasan Teleologis.....	25
C. Landasan Teori Dan Konsep	26
1. Landasan Teori.....	26
a. Landasan Teori Learning Organization	26

b. Landasan Teori Daya Saing SMP Swasta	30
2. Landasan Konsep.....	32
a. Konsep Learning Organization	32
b. Konsep Daya Saing.....	73
D. Landasan Kebijakan.....	84
E. Penelitian Terdahulu	89
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Metode Penelitian.....	96
B. Teknik dan Instrumen Penelitian.....	98
a. Teknik Pengumpulan Data	98
b. Kisi-kisi Penelitian	103
C. Lokasi dan Subjek Penelitian	109
D. Objek Penelitian	114
E. Prosedur Penelitian.....	116
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	119
G. Teknik Pemeriksaan Data Penelitian.....	122
BAB IV PROFIL DAN HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Profil Lokasi Penelitian	128
B. Deskripsi Hasil Penelitian	131
1. Studi Kasus SMP IT Al-Irsyad	131
2. Studi Kasus SMP Wahidin.....	198
3. Analisis Lintas Kasus Implementasi Learning Organization	257
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	282
BAB V SIMPULAN, REKOMENDASI DAN PRODUK PENELITIAN	
A. Simpulan Hasil Penelitian	311
B. Rekomendasi.....	317
C. Produk Penelitian	319
DAFTAR PUSTAKA.....	336
LAMPIRAN	340
RIWAYAT HIDUP.....	376

DAFTAR GAMBAR

Gambar.1 Perumusan Masalah.....	11
Gambar 2. Prosedur Penelitian.....	117
Gambar 3. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	122
Gambar 4. Struktur Organisasi SMP Al-Irsyad Al-Islamiyah	309
Gambar 5. Model MILOK-DS Konseptual. Novelty	333

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hubungan Implementasi Learning Organization dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta.....	83
Tabel 2. Landasan Kebijakan	88
Tabel 3. Penelitian terdahulu.....	89
Tabel 4. Teknik dan instrument Pengumpulan Data.....	102
Tabel 5. Instrument Dimensi <i>Personal Master</i>	104
Tabel 6. Instrument Dimensi <i>Mental Models</i>	105
Tabel 7 Instrument Dimensi <i>Share vision</i>	105
Tabel 8 Instrument Dimensi <i>Team Learning</i>	106
Tabel 9 Instrument Dimensi <i>System thinking</i>	106
Tabel 10. Instrumen indicator Mutu Layanan Pendidikan.....	107
Tabel 11. Instrumen indicator Inovasi Sekolah.....	107
Tabel 12. Instrumen indicator Reputasi Sekolah.....	107
Tabel 13. Instrumen Indikator Prestasi Sekolah.....	108
Tabel 14. Instrumen Indikator Kepercayaan Masyarakat	108
Tabel 15. Instrumen Indikator Daya Tarik sekolah.....	108
Tabel 16 Instrumen Indikator Keberlanjutan Sekolah	109
Tabel 17. Subjek Penelitian.....	111
Tabel 18. Sumber Data Penelitian.....	113
Bagan 19. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	126
Tabel 20. Sintesis Temuan Implementasi Personal Mastery di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah	138
Tabel 21. Sintesis Temuan Implementasi <i>Mental Models</i> di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah	146
Tabel 22. Sintesis Temuan Implementasi <i>Share vision</i> di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah	154
Tabel 23. Sintesis Temuan Implementasi <i>Team Learning</i> di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah	161
Tabel 24. Sintesis Temuan Implementasi <i>System thinking</i> di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah	169
Tabel 25. Sintesis Temuan Mutu Layanan Pendidikan di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah	173
Tabel 26. Sintesis Temuan Inovasi Sekolah di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah.....	176
Tabel 27. Sintesis Temuan Reputasi Sekolah di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah.....	170
Tabel 28. Sintesis Temuan Prestasi Sekolah di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah.....	182

Tabel 29. Sintesis Temuan Kepercayaan Masyarakat di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah	184
Tabel 30. Sintesis Temuan Indikator Daya Tarik di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah.....	187
Tabel 31. Sintesis Temuan Keberlanjutan Sekolah di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah.....	190
Tabel 32. Sintesis Keterkaitan Implementasi learning di SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah	194
Tabel 33. Sintesis Temuan <i>Personal Mastery</i> di SMP Wahidin.....	204
Tabel 34. Sintesis Temuan <i>Mental Models</i> di SMP Wahidin	212
Tabel 35. Sintesis Temuan <i>Shared Vision</i> di SMP Wahidin.....	219
Tabel 36. Sintesis Temuan <i>Team Learning</i> di SMP Wahidin.....	226
Tabel 37. Sintesis Temuan <i>System thinking</i> di SMP Wahidin.....	234
Tabel 38. Sintesis Temuan Mutu Layanan Pendidikan di SMP Wahidin	237
Tabel 39. Sintesis Temuan Inovasi Sekolah Pendidikan di SMP Wahidin ...	240
Tabel 40. Sintesis temuan Reputasi Sekolah di SMP Wahidin.....	243
Tabel 41. Sintesis temuan Prestasi Sekolah di SMP Wahidin	246
Tabel 42. Sintesis temuan Kepercayaan di SMP Wahidin.....	249
Tabel 43. Sintesis temuan daya tarik.....	252
Tabel 44. Sintesis temuan Keberlanjutan	255
Tabel 44. Perbandingan Implementasi <i>Personal Mastery</i>	260
Tabel 46 Perbandingan Implementasi <i>Mental Models</i>	263
Tabel 47. Perbandingan Implementasi <i>Shared Vision</i>	267
Tabel 48. Perbandingan Implementasi <i>Team Learning</i>	274
Tabel 49. Perbandingan Implementasi <i>System thinking</i>	275
Tabel 50. Sintesis Lintas kasus	279