

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan pada abad ke-21 telah membawa dampak yang sangat signifikan terhadap penyelenggaraan pendidikan. Perkembangan teknologi digital, globalisasi, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan menuntut sekolah untuk mampu beradaptasi dengan perubahan yang berlangsung semakin cepat dan kompleks. UNESCO menegaskan bahwa sistem pendidikan di berbagai negara sedang menghadapi tantangan besar akibat perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan lingkungan yang berlangsung secara dinamis sehingga sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut (UNESCO, 2021). Sejalan dengan itu, OECD menjelaskan bahwa sekolah yang mampu bertahan pada era perubahan adalah sekolah yang tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil belajar peserta didik, tetapi juga membangun kapasitas organisasinya melalui budaya belajar, kolaborasi, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan (OECD.2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk terus belajar telah menjadi salah satu kebutuhan strategis bagi setiap satuan pendidikan dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas dan berdaya saing.

Kemampuan organisasi untuk terus belajar secara berkelanjutan dikenal dengan konsep *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran). Senge memperkenalkan konsep *Learning Organization* sebagai organisasi yang secara terus-menerus mengembangkan kapasitas seluruh anggotanya untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan, menumbuhkan cara berpikir baru, membangun aspirasi bersama, serta belajar secara kolektif dalam menghadapi berbagai perubahan (Senge,1990). Dalam pandangan Senge, proses belajar bukan hanya menjadi aktivitas individu, tetapi berkembang menjadi budaya organisasi yang mendorong setiap anggota untuk saling berbagi

pengetahuan, melakukan refleksi, dan menciptakan inovasi secara berkelanjutan. Selanjutnya, Watkins & Marsick menjelaskan bahwa organisasi pembelajar merupakan organisasi yang secara sadar membangun sistem, struktur, dan budaya kerja yang mendukung pembelajaran individu maupun organisasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi (Watkins & Marsick, 1993). Dengan demikian, *Learning Organization* tidak hanya dipahami sebagai sebuah konsep teoretis, tetapi juga sebagai pendekatan strategis dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi perubahan secara berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan, sekolah merupakan organisasi yang memiliki karakteristik unik karena di dalamnya berlangsung proses pembelajaran, pengembangan sumber daya manusia, serta interaksi berbagai pemangku kepentingan yang saling memengaruhi. Oleh karena itu, penerapan *Learning Organization* menjadi semakin relevan sebagai pendekatan untuk meningkatkan kapasitas sekolah dalam menghadapi berbagai tantangan pendidikan. Kools & Stoll menjelaskan bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajar adalah sekolah yang mampu membangun budaya belajar secara kolektif, mengembangkan kepemimpinan yang mendukung pembelajaran, memperkuat kolaborasi antarwarga sekolah, serta melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan (Kools & Stoll, 2016). Pandangan tersebut diperkuat oleh OECD yang menyatakan bahwa sekolah yang menerapkan karakteristik organisasi pembelajar cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, lebih inovatif dalam meningkatkan mutu pembelajaran, serta memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan peserta didik dan harapan masyarakat (OECD, 2020). Dengan demikian, penerapan *Learning Organization* menjadi fondasi penting bagi sekolah untuk membangun kualitas organisasi yang berkelanjutan sebelum menghasilkan berbagai capaian pendidikan yang lebih kompetitif.

Penerapan *Learning Organization* pada sekolah bukan hanya bertujuan membangun budaya belajar, tetapi juga diarahkan untuk meningkatkan kemampuan sekolah dalam menghadapi perubahan dan persaingan. Sekolah

yang memiliki kapasitas belajar yang tinggi cenderung lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, kebutuhan peserta didik, maupun tuntutan masyarakat. Kemampuan tersebut menjadi modal penting bagi sekolah untuk terus berkembang tanpa kehilangan arah dan identitas organisasinya.

Menurut Senge (1996) organisasi pembelajar memiliki kemampuan untuk menghasilkan inovasi secara berkelanjutan karena setiap anggota organisasi terlibat dalam proses belajar, berbagi pengetahuan, dan pemecahan masalah secara kolaboratif. Pendapat tersebut diperkuat oleh Kools & Stoll (2016) yang menyatakan bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajar mampu meningkatkan kapasitas profesional guru, memperkuat kepemimpinan pembelajaran, serta menciptakan budaya kolaboratif yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, *Learning Organization* menjadi salah satu pendekatan strategis dalam membangun sekolah yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

Kemampuan sekolah untuk terus belajar pada akhirnya bermuara pada meningkatnya daya saing sekolah. Dalam konteks pendidikan, daya saing tidak dimaknai sebagai kemampuan mengalahkan sekolah lain semata, tetapi sebagai kemampuan sekolah dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu, memperoleh kepercayaan masyarakat, mempertahankan keberlangsungan organisasi, serta menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Oleh karena itu, daya saing merupakan indikator penting yang menunjukkan sejauh mana sekolah mampu bertahan, berkembang, dan memberikan nilai tambah dibandingkan sekolah lain.

Kemendikbud menjelaskan bahwa daya saing sekolah tercermin dari kemampuan sekolah menyelenggarakan layanan pendidikan yang berkualitas, memenuhi harapan masyarakat, serta menghasilkan lulusan yang berkarakter, kompeten, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Pandangan tersebut sejalan dengan konsep keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Porter yaitu kemampuan organisasi menciptakan nilai (*value*) yang lebih baik dibandingkan organisasi lain melalui kualitas, inovasi, maupun pengelolaan sumber daya yang

efektif. Dalam konteks sekolah, keunggulan tersebut diwujudkan melalui mutu pembelajaran, prestasi peserta didik, inovasi program, kepercayaan masyarakat, dan keberlanjutan lembaga pendidikan (Senge, 1990).

Meskipun konsep *Learning Organization* telah banyak dikaji dalam berbagai bidang, hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasinya di lingkungan sekolah belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Berbagai penelitian melaporkan bahwa pengembangan *personal mastery* guru masih menghadapi keterbatasan, *shared vision* belum sepenuhnya dipahami sebagai komitmen bersama, *mental models* yang adaptif belum berkembang secara merata, budaya *team learning* belum berlangsung secara konsisten, serta *systems thinking* belum menjadi dasar dalam pengambilan keputusan di sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan lima disiplin *Learning Organization* masih menghadapi berbagai tantangan sehingga belum mampu memberikan dampak yang optimal terhadap pengembangan organisasi sekolah.

Beberapa penelitian mendukung temuan tersebut. Kools & Stoll (1996) menunjukkan bahwa tidak semua sekolah berhasil membangun karakteristik organisasi pembelajar secara utuh meskipun konsep tersebut telah menjadi perhatian dalam pengembangan sekolah. Sejalan dengan Penelitian Schechter (2021) menunjukkan bahwa keberhasilan *Learning Organization* sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen warga sekolah. Sementara itu, sejumlah penelitian di Indonesia masih menemukan bahwa implementasi *Learning Organization* lebih banyak berfokus pada peningkatan kompetensi individu, namun belum terintegrasi secara menyeluruh ke dalam budaya organisasi sekolah. Kondisi ini menunjukkan masih adanya ruang untuk mengembangkan kajian mengenai *Learning Organization*, khususnya pada konteks SMP swasta di Indonesia.

Persaingan antar Sekolah Menengah Pertama (SMP) swasta di Kota Cirebon dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan dinamika yang semakin tinggi. Meningkatnya jumlah satuan pendidikan, baik negeri maupun swasta, memberikan lebih banyak pilihan kepada masyarakat dalam menentukan sekolah bagi putra-putrinya. Di sisi lain, kondisi tersebut menuntut setiap SMP swasta

untuk mampu menunjukkan keunggulan yang berbeda agar tetap memperoleh kepercayaan masyarakat. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Cirebon, terdapat 52 SMP, yang terdiri atas 18 SMP negeri dan 34 SMP swasta, tersebar pada lima kecamatan di Kota Cirebon (BPS,2025). Keberadaan jumlah sekolah swasta yang hampir dua kali lipat dibandingkan sekolah negeri menunjukkan bahwa kompetisi antarsekolah swasta tidak hanya terjadi dalam memperoleh peserta didik baru, tetapi juga dalam mempertahankan mutu layanan pendidikan, membangun reputasi sekolah, serta memperoleh kepercayaan masyarakat. Kondisi tersebut menyebabkan setiap sekolah swasta dituntut memiliki strategi pengelolaan organisasi yang adaptif dan berkelanjutan agar mampu meningkatkan daya saing di tengah persaingan pendidikan yang semakin terbuka.

Persaingan tersebut semakin nyata pada setiap pelaksanaan Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB). Masyarakat kini tidak hanya mempertimbangkan faktor kedekatan lokasi sekolah, tetapi juga memperhatikan mutu pembelajaran, prestasi sekolah, kualitas guru, fasilitas, budaya sekolah, serta berbagai program unggulan yang ditawarkan. Kondisi tersebut mendorong setiap sekolah swasta untuk terus meningkatkan kualitas layanan pendidikan agar mampu memperoleh dan mempertahankan kepercayaan masyarakat. Data Badan Pusat Statistik Cirebon menunjukkan bahwa jumlah satuan pendidikan dan peserta didik merupakan indikator penting dalam menggambarkan keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan serta dinamika layanan pendidikan pada setiap jenjang. Selain itu, data registrasi pendidikan nasional yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah juga digunakan sebagai dasar pemetaan jumlah satuan pendidikan dan peserta didik di Indonesia.

Berdasarkan hasil penelusuran data pada sekolah-sekolah swasta di Kota Cirebon, ditemukan bahwa SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah dan SMP Wahidin menunjukkan kecenderungan peningkatan jumlah peserta didik baru dalam beberapa tahun terakhir. Fenomena tersebut berbeda dengan kondisi persaingan yang dihadapi sebagian sekolah swasta lainnya sehingga menarik untuk dikaji lebih lanjut. Data perkembangan jumlah peserta didik menunjukkan bahwa SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiyah mengalami peningkatan jumlah peserta didik dari 105

siswa pada tahun 2023, menjadi 116 siswa pada tahun 2024, dan 117 siswa pada tahun 2025. Sementara itu, SMP Wahidin Kota Cirebon meningkat dari 230 siswa pada tahun 2023, menjadi 239 siswa pada tahun 2024, dan 268 siswa pada tahun 2025. Peningkatan jumlah peserta didik pada kedua sekolah tersebut menunjukkan adanya kemampuan sekolah dalam mempertahankan kepercayaan masyarakat di tengah persaingan SMP swasta di Kota Cirebon. Fenomena ini menjadi dasar penting untuk mengkaji bagaimana implementasi *Learning Organization* berkontribusi terhadap peningkatan daya saing sekolah.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti melalui observasi awal, wawancara informal dengan beberapa kepala sekolah dan guru, serta telaah terhadap dokumen sekolah pada beberapa SMP swasta di Kota Cirebon, diperoleh gambaran bahwa penerapan *Learning Organization* belum berkembang secara optimal sebagai budaya organisasi sekolah. Proses pembelajaran organisasi masih cenderung berlangsung secara individual dan belum sepenuhnya menjadi bagian dari sistem pengelolaan sekolah. Kondisi tersebut terlihat dari masih terbatasnya pengembangan kapasitas guru secara berkelanjutan, belum terbangunnya visi bersama yang dipahami oleh seluruh warga sekolah, belum optimalnya budaya berbagi pengetahuan dan kolaborasi antarguru, serta proses refleksi organisasi yang belum dilakukan secara sistematis dalam pengambilan keputusan. Temuan awal tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah melaksanakan berbagai program peningkatan mutu, namun praktik *Learning Organization* sebagai budaya organisasi belum terimplementasi secara utuh.

Hasil studi pendahuluan juga menunjukkan bahwa berbagai upaya peningkatan mutu telah dilakukan oleh sekolah, namun belum sepenuhnya berkembang menjadi budaya *Learning Organization*. Sebagai contoh, guru secara rutin mengikuti kegiatan pelatihan, lokakarya, maupun pengembangan profesi lainnya. Akan tetapi, pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dari kegiatan tersebut umumnya masih berhenti pada individu yang mengikuti pelatihan dan belum dibagikan secara sistematis kepada guru lain sebagai bagian dari proses *knowledge sharing*. Kondisi ini mengakibatkan pembelajaran

organisasi belum berlangsung secara optimal karena peningkatan kapasitas individu belum berkembang menjadi peningkatan kapasitas organisasi.

Fenomena serupa juga terlihat pada implementasi visi sekolah. Meskipun setiap sekolah telah memiliki visi dan misi yang jelas, hasil pengamatan menunjukkan bahwa visi tersebut belum sepenuhnya menjadi acuan dalam penyusunan program, pengambilan keputusan, maupun pengembangan budaya kerja sekolah. Di sisi lain, pelaksanaan rapat sekolah masih lebih banyak difokuskan pada penyelesaian persoalan administratif daripada dimanfaatkan sebagai ruang refleksi, diskusi, dan pembelajaran bersama. Demikian pula dengan kegiatan evaluasi yang umumnya masih diarahkan untuk memenuhi kebutuhan pelaporan, sementara hasil evaluasi belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa penerapan lima disiplin *Learning Organization*, khususnya *personal mastery*, *shared vision*, *team learning*, *mental models*, dan *systems thinking*, masih memerlukan penguatan agar mampu membentuk budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan (Senge, 1990; Kools & Stoll, 2016)

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Learning Organization* pada satuan pendidikan belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Penelitian Oktavianda & Pradana (2024) mengenai implementasi *Learning Organization* pada sekolah menengah pertama menunjukkan bahwa penerapan lima disiplin *Learning Organization* menurut Peter Senge masih menghadapi berbagai kendala, terutama dalam membangun *personal mastery*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking* secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menyebabkan proses pembelajaran organisasi belum berkembang menjadi budaya sekolah yang mampu mendorong kolaborasi, inovasi, serta perbaikan berkelanjutan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa implementasi *Learning Organization* di lingkungan sekolah masih memerlukan penguatan agar mampu mendukung peningkatan mutu organisasi secara menyeluruh.

Permasalahan tersebut berpotensi memengaruhi kemampuan sekolah dalam membangun daya saing di tengah persaingan lembaga pendidikan yang

semakin kompetitif. Penelitian Safitri(2023) menunjukkan bahwa peningkatan daya saing sekolah swasta dipengaruhi oleh kemampuan sekolah membangun kolaborasi antar pemangku kepentingan, inovasi program, serta sinergi organisasi dalam mewujudkan mutu layanan pendidikan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sekolah yang belum mampu mengembangkan budaya organisasi yang kolaboratif akan menghadapi tantangan dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Temuan ini memperlihatkan bahwa daya saing sekolah tidak hanya ditentukan oleh program unggulan atau sarana prasarana, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun proses belajar dan perbaikan secara berkelanjutan.

Sebagian besar penelitian sebelumnya mengkaji *Learning Organization* sebagai pendekatan peningkatan mutu sekolah, sedangkan penelitian lain lebih berfokus pada strategi peningkatan daya saing melalui kepemimpinan, manajemen mutu, pemasaran sekolah, maupun penguatan kemitraan. Dengan demikian, kedua kajian tersebut masih berkembang secara parsial dan belum menunjukkan secara komprehensif mekanisme bagaimana implementasi lima disiplin) membentuk daya saing sekolah.

Tabel 1. Research Gap Penelitian Learning Organization dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta

Aspek	Penelitian Terdahulu	Research Gap	Posisi Penelitian Ini
1. Fokus penelitian	Implementasi <i>Learning Organization</i> sebagai pendekatan peningkatan mutu sekolah.	Belum mengaitkan implementasi lima disiplin <i>Learning Organization</i> dengan peningkatan daya saing sekolah.	Mengkaji implementasi lima disiplin <i>Learning Organization</i> dalam meningkatkan daya saing SMP swasta.
2. Kajian daya saing	Daya saing sekolah dikaji melalui kepemimpinan, manajemen mutu, pemasaran sekolah, dan penguatan kemitraan.	Belum menjelaskan mekanisme terbentuknya daya saing melalui implementasi <i>Learning Organization</i> .	Menjelaskan mekanisme implementasi lima disiplin <i>Learning Organization</i> dalam membentuk daya saing sekolah.

Aspek	Penelitian Terdahulu	Research Gap	Posisi Penelitian Ini
3. Hasil penelitian	Memberikan gambaran implementasi atau strategi peningkatan mutu dan daya saing secara parsial.	Belum menghasilkan model implementasi yang kontekstual.	Menghasilkan Model Implementasi Learning Organization Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS).

Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan hubungan kausal antara implementasi lima disiplin *Learning Organization* dengan terbentuknya daya saing sekolah secara utuh. Penelitian ini tidak hanya memandang *Learning Organization* sebagai budaya organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi yang membangun kapasitas internal sekolah hingga menghasilkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan daya saing sekolah swasta. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan konseptual sekaligus memberikan penjelasan empiris mengenai proses terbentuknya daya saing sekolah melalui implementasi *Learning Organization*.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) dalam tiga aspek, yaitu konseptual, metodologis, dan praktis. Secara konseptual, penelitian ini mengintegrasikan teori *Learning Organization* Peter M. Senge dengan teori *Competitive Advantage* Michael E. Porter untuk menjelaskan mekanisme implementasi lima disiplin *Learning Organization* dalam membentuk daya saing SMP swasta. Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) sehingga mampu menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi *Learning Organization* pada dua sekolah swasta dengan karakteristik yang berbeda. Secara praktis, penelitian ini menghasilkan **Model Implementasi *Learning Organization* Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS)** yang dikembangkan berdasarkan sintesis temuan empiris sebagai model implementasi yang dapat dijadikan acuan bagi sekolah swasta dalam meningkatkan daya saing secara berkelanjutan. Model

ini menjelaskan hubungan antara implementasi lima disiplin *Learning Organization*, penguatan kapasitas organisasi, pembentukan keunggulan kompetitif, dan peningkatan daya saing sekolah dalam konteks pendidikan swasta

B. Rumusan Masalah Dan Pembatasan Masalah

1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, diketahui bahwa *Learning Organization* merupakan salah satu pendekatan yang dapat membantu sekolah meningkatkan kapasitas organisasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan dan meningkatkan daya saingnya. Namun demikian, hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa implementasi *Learning Organization* pada SMP swasta di Kota Cirebon belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari kondisi sumber daya sekolah, kebijakan dan sistem pendukung organisasi, maupun lingkungan eksternal yang memengaruhi penyelenggaraan pendidikan.

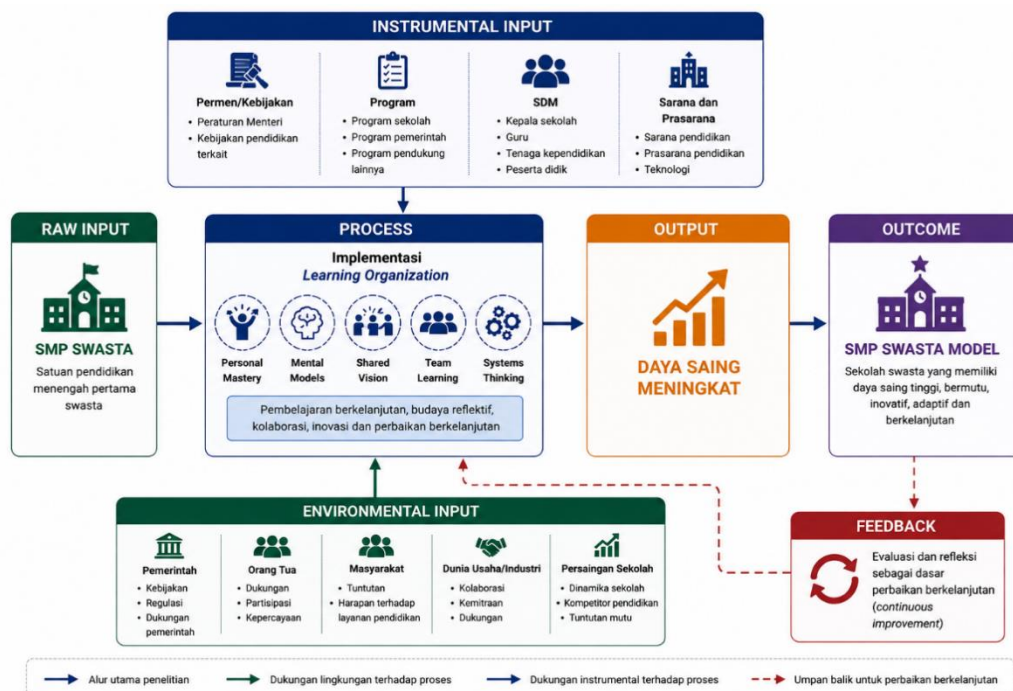
Kompleksitas permasalahan tersebut menunjukkan bahwa implementasi *Learning Organization* dalam meningkatkan daya saing sekolah tidak dapat dipahami secara parsial, melainkan perlu dianalisis sebagai suatu sistem yang terdiri atas berbagai komponen yang saling berinteraksi. Setiap komponen memiliki fungsi yang berbeda, namun saling memengaruhi dalam membentuk proses pembelajaran organisasi hingga menghasilkan peningkatan daya saing sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan sistem sebagai landasan untuk memetakan hubungan antarkomponen secara utuh dan komprehensif.

Dalam penelitian ini, sekolah dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri atas komponen *input*, *proses*, *output*, *outcome*, dan *feedback* yang saling berkaitan. *Raw Input* menggambarkan sumber daya utama yang dimiliki sekolah, *instrumental input* menunjukkan berbagai instrumen pendukung penyelenggaraan pendidikan, sedangkan *environmental input* menggambarkan pengaruh lingkungan eksternal terhadap keberhasilan sekolah. Ketiga komponen

tersebut menjadi dasar berlangsungnya proses implementasi *Learning Organization* melalui lima disiplin Peter M. Senge, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*.

Implementasi kelima disiplin tersebut diharapkan menghasilkan *output* berupa meningkatnya kapasitas organisasi sekolah, budaya belajar, kolaborasi, inovasi, dan profesionalisme warga sekolah. Selanjutnya, output tersebut diharapkan memberikan *outcome* berupa meningkatnya daya saing SMP swasta yang tercermin melalui peningkatan mutu layanan pendidikan, kepercayaan masyarakat, prestasi sekolah, dan keberlanjutan sekolah. Berdasarkan keseluruhan proses tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menghasilkan *feedback* berupa model *Learning Organization* dalam meningkatkan daya saing SMP swasta yang dapat dijadikan sebagai model konseptual bagi pengembangan sekolah swasta, khususnya di Kota Cirebon.

Untuk lebih jelas disajikan dalam gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Perumusan Masalah

Bagan pendekatan sistem pada penelitian ini menggambarkan keterkaitan antarkomponen yang membentuk implementasi *Learning Organization* dalam

meningkatkan daya saing SMP swasta di Kota Cirebon. Pendekatan ini memandang sekolah sebagai suatu sistem terbuka (*open system*) yang dipengaruhi oleh berbagai komponen *input*, diproses melalui implementasi *Learning Organization*, menghasilkan *output* berupa perubahan kapasitas organisasi, memberikan *outcome* berupa meningkatnya daya saing sekolah, dan diakhiri dengan *feedback* sebagai dasar perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dengan demikian, peningkatan daya saing sekolah dipahami sebagai hasil interaksi yang dinamis antara faktor internal, faktor eksternal, budaya organisasi pembelajar, serta proses evaluasi yang berlangsung secara berkesinambungan.

1. *Raw Input* (Input Internal)

Raw Input merupakan objek utama penelitian, yaitu SMP swasta sebagai satuan pendidikan yang menjadi tempat implementasi *Learning Organization*. Dalam penelitian ini, raw input tidak diposisikan sebagai sumber daya organisasi, melainkan sebagai konteks utama tempat berlangsungnya proses implementasi. SMP swasta dipilih karena menghadapi persaingan yang semakin ketat sehingga dituntut memiliki kemampuan untuk terus belajar, beradaptasi, dan meningkatkan daya saing melalui penguatan organisasi pembelajar

2. *Instrumental Input*

Instrumental Input merupakan berbagai perangkat yang mendukung implementasi *Learning Organization* di sekolah. Komponen ini meliputi peraturan perundang-undangan dan kebijakan pendidikan, program-program sekolah, sumber daya manusia yang terdiri atas kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik, serta sarana dan prasarana yang menunjang proses penyelenggaraan pendidikan. Seluruh komponen tersebut berfungsi sebagai instrumen yang mengarahkan dan memfasilitasi pelaksanaan *Learning Organization* sehingga proses pembelajaran organisasi dapat berlangsung secara terencana, sistematis, dan berorientasi pada peningkatan mutu sekolah.

3. *Environmental Input* (Input Lingkungan)

Environmental input merupakan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi implementasi *Learning Organization* di sekolah. Komponen ini meliputi orang

tua, masyarakat, pemerintah, dunia usaha dan dunia industri (DUDI), serta persaingan antar sekolah. Lingkungan eksternal memberikan berbagai peluang sekaligus tantangan yang harus direspons oleh sekolah melalui kemampuan belajar, beradaptasi, dan berinovasi. Oleh karena itu, sekolah sebagai organisasi pembelajar dituntut mampu menjalin kemitraan serta membangun hubungan yang sinergis dengan seluruh pemangku kepentingan guna meningkatkan daya saing sekolah.

4. *Process*: Implementasi Learning Organization

Process merupakan inti penelitian yang berfokus pada implementasi *Learning Organization* berdasarkan lima disiplin yang dikemukakan oleh Peter M. (Senge, 1990), yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*.

Personal mastery menggambarkan komitmen individu untuk terus belajar, mengembangkan kompetensi, dan meningkatkan profesionalisme secara berkelanjutan.

Mental models berkaitan dengan kemampuan warga sekolah merefleksikan cara berpikir, mengubah paradigma lama, serta bersikap terbuka terhadap perubahan dan inovasi.

Shared vision merupakan proses membangun visi bersama yang dipahami, diyakini, dan diwujudkan oleh seluruh warga sekolah sebagai arah pengembangan organisasi.

Team learning menunjukkan kemampuan warga sekolah untuk belajar bersama melalui kolaborasi, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), diskusi, dan penyelesaian masalah secara kolektif.

Systems thinking merupakan kemampuan sekolah memahami keterkaitan seluruh komponen organisasi sebagai satu kesatuan sistem sehingga setiap kebijakan, program, maupun evaluasi dilakukan secara terpadu dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Kelima disiplin tersebut saling berinteraksi dalam membangun budaya organisasi pembelajar yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu sekolah.

5. *Output*

Output merupakan dampak yang dihasilkan dari implementasi *Learning Organization*, yaitu meningkatnya daya saing SMP swasta. Peningkatan daya saing tersebut tercermin melalui meningkatnya mutu layanan pendidikan, berkembangnya inovasi dan prestasi sekolah, meningkatnya reputasi dan kepercayaan masyarakat, serta meningkatnya daya tarik dan keberlanjutan sekolah dalam menghadapi persaingan antarlembaga pendidikan

6. *Outcome*

Outcome merupakan dampak jangka panjang dari meningkatnya daya saing sekolah, yaitu terwujudnya SMP Swasta Model, yakni sekolah swasta yang memiliki daya saing tinggi, bermutu, inovatif, adaptif terhadap perubahan, serta mampu mempertahankan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan pendidikan. *Outcome* ini menunjukkan bahwa implementasi *Learning Organization* tidak hanya meningkatkan kinerja sekolah, tetapi juga membentuk karakteristik sekolah yang unggul dan berkelanjutan

7. *Feedback*

Feedback merupakan mekanisme evaluasi yang menghubungkan kembali seluruh komponen sistem sebagai dasar perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Hasil evaluasi digunakan untuk melakukan refleksi terhadap implementasi *Learning Organization*, memperbaiki kebijakan, memperkuat budaya belajar organisasi, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, serta menyempurnakan strategi pengembangan sekolah. Melalui proses umpan balik tersebut, sekolah diharapkan mampu terus belajar, beradaptasi, dan melakukan inovasi sehingga terbentuk Model *Learning Organization* dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta di Kota Cirebon sebagai luaran konseptual penelitian.

2. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini memiliki ruang lingkup yang jelas dan terarah sesuai dengan tujuan penelitian, maka penelitian dibatasi pada implementasi *Learning Organization* dalam meningkatkan daya saing SMP swasta di Kota Cirebon. *Learning Organization* dalam penelitian ini mengacu pada konsep yang

dikemukakan oleh Senge (1990) yang terdiri atas lima disiplin (*five disciplines*), yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*.

Pembatasan penelitian dilakukan pada implementasi kelima disiplin tersebut dalam pengelolaan sekolah, dengan indikator sebagai berikut.

1). *Personal Mastery*

Penelitian dibatasi pada upaya sekolah dalam mengembangkan kapasitas individu warga sekolah, khususnya kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan melalui:

- a) pengembangan kompetensi berkelanjutan;
- b) motivasi belajar dan pengembangan diri;
- c) komitmen terhadap peningkatan profesionalisme;
- d) refleksi diri dalam pelaksanaan tugas.

2). *Mental Models*

Penelitian dibatasi pada cara berpikir warga sekolah dalam memahami dan merespons perubahan organisasi yang meliputi:

- a) keterbukaan terhadap gagasan baru;
- b) kemampuan melakukan refleksi terhadap praktik kerja;
- c) perubahan pola pikir menuju budaya belajar;
- d) kesiapan menerima inovasi.

3). *Shared Vision*

Penelitian dibatasi pada proses membangun visi bersama sebagai dasar pengembangan sekolah yang meliputi:

- a) pemahaman bersama terhadap visi dan misi sekolah;
- b) komitmen warga sekolah terhadap tujuan organisasi;
- c) keterlibatan warga sekolah dalam mewujudkan visi;
- d) keselarasan program sekolah dengan visi bersama.

4). *Team Learning*

Penelitian dibatasi pada pembelajaran kolektif yang dilakukan warga sekolah melalui:

- a) kolaborasi antar guru dan tenaga kependidikan;

- b) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*);
- c) diskusi dan refleksi bersama;
- d) pemecahan masalah secara kolaboratif.

5). *Systems Thinking*

Penelitian dibatasi pada kemampuan sekolah memandang seluruh komponen organisasi sebagai suatu sistem yang saling berkaitan, meliputi:

- a) keterpaduan program sekolah;
- b) pengambilan keputusan berbasis data dan informasi;
- c) evaluasi berkelanjutan;
- d) perbaikan organisasi secara sistemik.

Selain itu, daya saing sekolah dalam penelitian ini dibatasi pada kemampuan SMP swasta dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif sebagaimana konsep yang dikemukakan oleh Porter (1990) yang tercermin melalui:

1. mutu layanan pendidikan;
2. inovasi sekolah;
3. reputasi sekolah;
4. prestasi sekolah;
5. kepercayaan masyarakat;
6. daya tarik sekolah yang ditunjukkan melalui peningkatan minat masyarakat dan jumlah peserta didik baru; serta
7. keberlanjutan sekolah dalam menghadapi persaingan antar SMP swasta.

Penelitian ini dilaksanakan pada SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon sebagai lokasi penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, sehingga temuan penelitian dibatasi pada konteks kedua sekolah tersebut.

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi Learning Organization dalam meningkatkan daya saing SMP

swasta serta mengembangkan Model Implementasi Learning Organization Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS) berdasarkan hasil analisis lintas kasus pada SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon.

2. Tujuan Khusus

Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk:

- a. Mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi *personal mastery* SMP IT Al Irsyad Al- Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon
- b. Mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi *mental models* SMP IT Al Irsyad Al- Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon
- c. Mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi *shared vision* SMP IT Al Irsyad Al- Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon
- d. Mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi *team learning* SMP IT Al Irsyad Al- Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon
- e. Mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi *systems thinking* SMP IT Al Irsyad Al- Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon
- f. Mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan Model Implementasi *Learning Organization Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS)* berdasarkan hasil analisis lintas kasus pada SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan, khususnya pada kajian *Learning Organization* dan daya saing sekolah. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian konseptual mengenai implementasi *Learning Organization* dalam konteks sekolah serta menghasilkan model implementasi yang dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori maupun penelitian lanjutan tentang peningkatan daya saing sekolah swasta.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

a. Bagi Kepala Sekolah

Memberikan gambaran mengenai implementasi *Learning Organization* sebagai strategi dalam meningkatkan mutu pengelolaan sekolah, membangun budaya belajar organisasi, serta memperkuat daya saing sekolah.

b. Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Menjadi referensi dalam mengembangkan budaya belajar, meningkatkan kolaborasi, profesionalisme, serta partisipasi aktif dalam mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajar.

c. Bagi Yayasan Penyelenggara Pendidikan

Memberikan referensi masukan dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengembangan sekolah yang berorientasi pada peningkatan kapasitas organisasi dan daya saing sekolah swasta.

d. Bagi Dinas Pendidikan dan Pengambil Kebijakan

Menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan pengembangan kapasitas sekolah swasta melalui penguatan implementasi *Learning Organization* sebagai salah satu strategi peningkatan mutu dan daya saing pendidikan.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi referensi ilmiah bagi penelitian lanjutan yang berkaitan dengan implementasi *Learning Organization*, daya saing sekolah, maupun pengembangan organisasi pendidikan pada berbagai jenjang dan konteks pendidikan.

E. Pertanyaan Penelitian

Untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi *Learning Organization* dalam meningkatkan daya saing SMP swasta, penelitian ini diarahkan pada beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *personal mastery* dalam meningkatkan daya saing SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon?
2. Bagaimana implementasi *mental models* dalam meningkatkan daya saing SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon?
3. Bagaimana implementasi *shared vision* dalam meningkatkan daya saing SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon?
4. Bagaimana implementasi *team learning* dalam meningkatkan daya saing SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon?
5. Bagaimana implementasi *systems thinking* dalam meningkatkan daya saing SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon?
6. Bagaimana pengembangan Model Implementasi *Learning Organization Kontekstual* dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS) berdasarkan hasil analisis lintas kasus pada SMP IT Al-Irsyad Al-Islamiah dan SMP Wahidin Kota Cirebon?