

BAB II

IMPLEMENTASI *LEARNING ORGANIZATION* DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING SMP SWASTA

A. Landasan Filosofis Progresivisme sebagai Dasar Pengembangan *Learning Organization*

Filsafat merupakan landasan fundamental dalam penelitian ilmiah karena memberikan arah dalam memahami hakikat objek penelitian, tujuan yang ingin dicapai, serta cara memandang suatu fenomena. Dalam penelitian ini, landasan filosofis diperlukan untuk menjelaskan alasan pemilihan teori *Learning Organization* sebagai pendekatan dalam meningkatkan daya saing SMP swasta. Landasan filosofis yang dipandang paling relevan adalah filsafat progresivisme karena memandang pendidikan sebagai proses yang dinamis, adaptif, dan berorientasi pada perubahan menuju kondisi yang lebih baik. Dalam perspektif ini, sekolah dipahami sebagai organisasi yang harus terus belajar, beradaptasi, dan melakukan pembaruan agar mampu menghadapi perubahan lingkungan pendidikan.

Filsafat progresivisme memiliki keterkaitan yang erat dengan konsep *Learning Organization* yang dikembangkan oleh Peter M. Senge. Organisasi pembelajar dipandang sebagai organisasi yang secara berkelanjutan mengembangkan kapasitas anggotanya melalui lima disiplin utama, yaitu *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Shared Vision*, *Team Learning*, dan *Systems Thinking*. Kelima disiplin tersebut membentuk budaya belajar yang mendorong refleksi, kolaborasi, inovasi, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan. Dengan demikian, progresivisme memberikan landasan filosofis mengenai pentingnya perubahan dan pembelajaran berkelanjutan, sedangkan *Learning Organization* menyediakan kerangka operasional untuk mewujudkan prinsip-prinsip tersebut dalam pengelolaan sekolah.

Pandangan mengenai pentingnya perubahan juga sejalan dengan ajaran Islam sebagaimana firman Allah Swt. dalam QS. Ar-Ra'd [13]:11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا
بِأَنفُسِهِمْ.....

"...Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri...."

Ayat tersebut menegaskan bahwa perubahan merupakan hasil dari kesadaran, komitmen, dan ikhtiar yang dilakukan secara berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan, perubahan diwujudkan melalui pengembangan budaya belajar, peningkatan kualitas sumber daya manusia, inovasi, serta perbaikan sistem pengelolaan sekolah secara terus-menerus. Nilai tersebut sejalan dengan filosofi progresivisme yang memandang pendidikan sebagai proses transformasi berkelanjutan (*continuous improvement*) dan menjadi dasar filosofis bagi implementasi *Learning Organization* dalam menghadapi dinamika lingkungan pendidikan.

Dalam perspektif progresivisme, peningkatan daya saing sekolah tidak dimaknai semata-mata sebagai kemampuan memenangkan persaingan, tetapi sebagai kemampuan sekolah untuk terus berkembang, berinovasi, meningkatkan mutu layanan pendidikan, membangun kepercayaan masyarakat, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sekolah yang mampu membangun budaya belajar organisasi akan lebih siap mengembangkan kompetensi sumber daya manusia, memperbaiki sistem pengelolaan, dan menghasilkan inovasi yang berkelanjutan sehingga memiliki keunggulan kompetitif dan daya saing yang lebih baik.

Berdasarkan uraian tersebut, filsafat progresivisme memberikan landasan filosofis yang kuat bagi penelitian ini karena memandang sekolah sebagai organisasi yang terus berkembang melalui proses pembelajaran, perubahan, dan inovasi. Landasan filosofis tersebut menjadi dasar dalam memahami bahwa implementasi *Learning Organization* bukan sekadar penerapan lima disiplin organisasi pembelajar, tetapi merupakan proses transformasi organisasi yang mendukung peningkatan daya saing sekolah. Oleh karena itu, filsafat

progresivisme dipilih sebagai landasan filosofis penelitian ini karena selaras dengan tujuan penelitian, yaitu merumuskan **Model Implementasi Learning Organization Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS)**.

B. Landasan Sistem Nilai

Dalam perspektif filsafat pendidikan yang dikembangkan oleh Achmad Sanusi, penyelenggaraan pendidikan tidak hanya didasarkan pada pendekatan ilmiah dan manajerial, tetapi juga harus berpijak pada sistem nilai yang menjadi landasan dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Sanusi memandang bahwa pendidikan merupakan proses pembudayaan manusia yang bertujuan membentuk pribadi yang utuh melalui keseimbangan antara dimensi spiritual, moral, intelektual, estetika, jasmani, dan tujuan hidup. Oleh karena itu, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak cukup diukur dari aspek akademik semata, tetapi juga dari kemampuan lembaga pendidikan dalam menginternalisasikan sistem nilai ke dalam seluruh proses pengelolaan organisasi (Sanusi, 2015).

Dalam penelitian mengenai *Learning Organization* dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta, sistem nilai tersebut menjadi landasan dalam membangun budaya organisasi yang tidak hanya berorientasi pada efektivitas manajemen, tetapi juga pada pembentukan karakter organisasi yang religius, etis, rasional, harmonis, sehat, dan berorientasi pada kemaslahatan. Keenam sistem nilai menurut Achmad Sanusi dipandang saling melengkapi sehingga mampu memperkuat implementasi fungsi-fungsi manajemen maupun budaya belajar organisasi dalam mencapai tujuan pendidikan.

1) Nilai Teologis

Nilai teologis merupakan fondasi utama dalam sistem nilai pendidikan yang menjadi landasan bagi seluruh aktivitas penyelenggaraan pendidikan. Nilai ini menempatkan keimanan kepada Allah Swt. sebagai dasar dalam berpikir, mengambil keputusan, dan bertindak sehingga seluruh proses pengelolaan pendidikan dipahami sebagai bentuk amanah dan pengabdian

kepada-Nya. Dalam perspektif ini, keberhasilan pendidikan tidak hanya diukur dari pencapaian akademik, tetapi juga dari sejauh mana seluruh proses penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan dengan penuh integritas, kejujuran, tanggung jawab, dan keikhlasan.

Prinsip tersebut selaras dengan firman Allah Swt.:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

"Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka beribadah kepada-Ku." (QS. *Adz-Dzariyat* [51]: 56).

Ayat tersebut menegaskan bahwa seluruh aktivitas manusia, termasuk pengelolaan lembaga pendidikan, merupakan bagian dari ibadah yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah Swt. Oleh karena itu, dalam implementasi *Learning Organization*, nilai teologis menjadi landasan moral bagi kepala sekolah, guru, dan seluruh warga sekolah dalam membangun budaya organisasi yang berintegritas, amanah, serta memiliki komitmen untuk terus belajar dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

2) Nilai Etis

Nilai etis menekankan pentingnya moralitas sebagai pedoman dalam membangun hubungan antarwarga sekolah. Nilai ini mengarahkan setiap individu untuk menjunjung tinggi kejujuran, keadilan, tanggung jawab, saling menghormati, serta membangun kerja sama yang harmonis dalam mencapai tujuan pendidikan. Lingkungan sekolah yang berlandaskan nilai etis akan melahirkan budaya organisasi yang penuh kepercayaan (*trust*), keterbukaan, dan kolaborasi.

Hal tersebut sejalan dengan firman Allah Swt.:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْعَبْثِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

"Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberi kepada kaum kerabat...." (QS. *An-Nahl* [16]: 90).

Dalam penelitian ini, nilai etis menjadi dasar terbentuknya budaya kolaboratif yang merupakan karakter utama *Learning Organization*, terutama dalam membangun *Shared Vision* dan *Team Learning*. Tanpa nilai etis, proses

pembelajaran organisasi akan sulit berkembang karena tidak didukung oleh hubungan yang saling percaya dan saling menghargai.

3) Nilai Logis

Nilai logis mengarahkan penyelenggaraan pendidikan agar setiap kebijakan dan keputusan didasarkan pada cara berpikir rasional, objektif, kritis, dan sistematis. Pengelolaan sekolah tidak cukup mengandalkan pengalaman ataupun kebiasaan, tetapi harus didukung oleh analisis terhadap data, informasi, serta hasil evaluasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Allah Swt. berfirman:

...بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدَى الْمُؤْمِنِينَ فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِيَ الْأَبْصَارِ

"...Maka ambillah pelajaran, wahai orang-orang yang mempunyai pandangan."(*QS. Al-Hasyr [59]: 2*).

Ayat tersebut mengandung pesan bahwa setiap pengalaman hendaknya menjadi bahan refleksi dan pembelajaran. Dalam konteks penelitian ini, nilai logis menjadi landasan penerapan fungsi *Planning* dan *Controlling* menurut G.R. Terry, karena kedua fungsi tersebut menuntut kemampuan menganalisis kondisi organisasi, menyusun perencanaan berdasarkan kebutuhan nyata, serta melakukan evaluasi secara objektif sebagai dasar pengambilan keputusan.

4) Nilai Estetis

Nilai estetis memberikan arah agar penyelenggaraan pendidikan mampu menciptakan lingkungan yang harmonis, tertib, nyaman, dan menyenangkan sehingga mendukung tumbuhnya kreativitas, inovasi, serta semangat belajar seluruh warga sekolah. Keindahan dalam pendidikan tidak hanya dipahami sebagai aspek fisik, tetapi juga tercermin dalam kualitas hubungan sosial, budaya organisasi, dan iklim kerja yang kondusif.

Rasulullah saw. bersabda:

"Sesungguhnya Allah itu Maha Indah dan menyukai keindahan."(*HR. Muslim*).

Hadis tersebut menunjukkan bahwa keindahan merupakan bagian dari nilai yang harus diwujudkan dalam kehidupan, termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam implementasi Learning Organization, nilai estetis mendukung terciptanya budaya organisasi yang nyaman, terbuka, dan inspiratif sehingga mendorong lahirnya inovasi, kreativitas, dan semangat belajar bersama sebagai karakter organisasi pembelajar.

5) Nilai Fisiologis

Nilai fisiologis berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan jasmani dan terciptanya lingkungan yang sehat, aman, serta mendukung berkembangnya potensi manusia secara optimal. Pendidikan tidak hanya berorientasi pada pengembangan intelektual, tetapi juga memperhatikan kondisi fisik, kesehatan, dan kesejahteraan seluruh warga sekolah sebagai prasyarat berlangsungnya proses pembelajaran yang efektif.

Allah Swt. berfirman:

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

"...Dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan...."(QS. *Al-Baqarah* [2]: 195).

Ayat tersebut mengandung makna pentingnya menjaga keselamatan dan kesejahteraan dalam setiap aktivitas kehidupan. Dalam konteks penelitian ini, nilai fisiologis mendukung implementasi Learning Organization melalui penyediaan lingkungan belajar yang sehat, aman, dan kondusif sehingga guru maupun peserta didik mampu berpartisipasi secara optimal dalam proses pembelajaran organisasi.

6) Nilai Teleologis

Nilai teleologis berorientasi pada pencapaian tujuan akhir pendidikan yang memberikan kemaslahatan bagi individu, masyarakat, bangsa, dan agama. Seluruh proses pengelolaan pendidikan diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, memperkuat kebermanfaatan lembaga pendidikan, serta mewujudkan tujuan pendidikan nasional secara berkelanjutan.

Allah Swt. berfirman:

وَأَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

"Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang mungkar; mereka itulah orang-orang yang beruntung."(QS. *Ali 'Imran* [3]: 104).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa setiap aktivitas pendidikan harus memiliki orientasi yang jelas terhadap kemaslahatan dan perbaikan kehidupan. Dalam penelitian ini, nilai teleologis menjadi dasar bagi implementasi *Learning Organization* yang tidak hanya berorientasi pada efektivitas pengelolaan sekolah, tetapi juga pada peningkatan mutu layanan pendidikan, penguatan kepercayaan masyarakat, serta peningkatan daya saing SMP swasta sebagai tujuan akhir penelitian.

Keenam sistem nilai menurut Achmad Sanusi tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi dalam membentuk karakter organisasi pendidikan. Nilai teologis memberikan arah spiritual, nilai etis membangun karakter moral, nilai logis memperkuat rasionalitas dalam pengambilan keputusan, nilai estetis menciptakan lingkungan belajar yang harmonis, nilai fisiologis menjamin keberlangsungan aktivitas organisasi secara sehat, sedangkan nilai teleologis mengarahkan seluruh proses pendidikan pada pencapaian tujuan yang bermakna. Dalam penelitian ini, keenam sistem nilai tersebut menjadi landasan dalam implementasi *Learning Organization*, sehingga fungsi-fungsi manajemen maupun budaya belajar organisasi tidak hanya berorientasi pada efektivitas pengelolaan, tetapi juga pada pembentukan sekolah yang religius, berkarakter, adaptif, inovatif, dan memiliki daya saing yang berkelanjutan

C. Landasan Teori dan Konsep

1. Landasan Teori

a. Landasan teori *Learning Organization*

Perkembangan konsep *Learning Organization* menunjukkan bahwa pemahaman mengenai organisasi pembelajar tidak lahir secara tiba-tiba

melalui satu tokoh, melainkan berkembang melalui proses pemikiran yang saling melengkapi dari berbagai ahli manajemen organisasi. Setiap ahli memberikan penekanan yang berbeda sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan dinamika organisasi pada zamannya. Perbedaan tersebut bukan menunjukkan adanya pertentangan konsep, tetapi memperlihatkan evolusi pemikiran mengenai bagaimana organisasi membangun kapasitas belajar sebagai strategi untuk menghadapi perubahan. Oleh karena itu, memahami konsep *Learning Organization* memerlukan telaah terhadap berbagai perspektif agar diperoleh gambaran yang utuh mengenai perkembangan teorinya.

Pemikiran mengenai pembelajaran organisasi diawali oleh Chris Argyris dan Donald Schön melalui konsep *Organizational Learning*. Menurut Argyris & Schön, (1996), organisasi belajar ketika mampu mengenali kesalahan (*error detection*), melakukan refleksi terhadap penyebabnya, kemudian memperbaiki tindakan melalui perubahan cara berpikir maupun kebijakan organisasi. Mereka membedakan proses pembelajaran ke dalam dua bentuk, yaitu *single-loop learning* dan *double-loop learning*. *Single-loop learning* berfokus pada perbaikan tindakan tanpa mengubah asumsi dasar organisasi, sedangkan *double-loop learning* menekankan pentingnya mengevaluasi nilai, keyakinan, dan paradigma yang melandasi tindakan tersebut. Dengan demikian, pembelajaran organisasi dipandang sebagai proses reflektif yang memungkinkan organisasi berkembang melalui perubahan cara berpikir, bukan sekadar perubahan prosedur kerja.

Pemikiran tersebut kemudian diperluas oleh David A. Garvin yang memandang *Learning Organization* dari perspektif peningkatan kinerja organisasi. Garvin, (1993) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai organisasi yang mampu menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer, serta menerapkan pengetahuan baru sehingga menghasilkan perubahan perilaku organisasi. Berbeda dengan Argyris dan Schön yang lebih menitikberatkan pada proses refleksi organisasi, Garvin menempatkan

pengetahuan sebagai aset strategis yang harus dikelola secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurutnya, pembelajaran hanya dapat dikatakan berhasil apabila menghasilkan perubahan nyata dalam cara organisasi bekerja dan mengambil keputusan.

Selanjutnya, Michael J. Marquardt mengembangkan konsep *Learning Organization* melalui pendekatan yang lebih sistemik. Marquardt, (2011) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar dibangun melalui keterpaduan lima subsistem utama, yaitu pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), manusia (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*). Kelima subsistem tersebut saling berinteraksi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung proses belajar secara berkelanjutan. Pendekatan Marquardt menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi pembelajar tidak hanya bergantung pada individu yang belajar, tetapi juga pada sistem organisasi yang mampu memfasilitasi pertukaran pengetahuan, kolaborasi, serta pemanfaatan teknologi sebagai pendukung pembelajaran.

Perspektif yang lebih operasional dikembangkan oleh Karen E. Watkins dan Victoria J. Marsick. Menurut Watkins & Marsick, (1993), *Learning Organization* merupakan organisasi yang secara sadar membangun budaya belajar pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi melalui sistem yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Kontribusi utama keduanya terletak pada pengembangan dimensi-dimensi organisasi pembelajar yang dapat diukur secara empiris, sehingga konsep *Learning Organization* tidak hanya berhenti pada tataran teoritis, tetapi juga dapat diimplementasikan dan dievaluasi dalam berbagai jenis organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Pendekatan ini memperkuat pemahaman bahwa pembelajaran organisasi memerlukan dukungan kepemimpinan, komunikasi, sistem berbagi pengetahuan, serta budaya organisasi yang kondusif.

Perkembangan konsep *Learning Organization* mencapai bentuk yang paling komprehensif melalui pemikiran Senge (1990) dalam karya monumentalnya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning*

Organization yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1990 dan diperbarui pada edisi revisi tahun 2006. Berbeda dengan para pendahulunya yang lebih menyoroti aspek tertentu dari pembelajaran organisasi, Senge memandang organisasi pembelajar sebagai suatu sistem yang dibangun melalui lima disiplin yang saling berkaitan, yaitu *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Shared Vision*, *Team Learning*, dan *Systems Thinking*. Menurut (Senge, 2006), organisasi akan mampu bertahan dan berkembang apabila kelima disiplin tersebut tumbuh secara bersamaan sebagai budaya organisasi. Pendekatan ini menjadikan pembelajaran bukan hanya sebagai proses memperoleh pengetahuan, tetapi sebagai cara organisasi membangun kapasitas kolektif untuk menciptakan perubahan, inovasi, dan keberlanjutan organisasi.

Apabila dianalisis secara komparatif, terlihat bahwa konsep *Learning Organization* mengalami perkembangan yang bersifat evolutif. Argyris dan Schön memberikan fondasi mengenai pentingnya proses belajar melalui refleksi organisasi. Garvin kemudian memperluas konsep tersebut dengan menekankan pengelolaan pengetahuan sebagai dasar peningkatan kinerja organisasi. Marquardt mengembangkan perspektif sistemik melalui keterkaitan antara manusia, organisasi, pengetahuan, teknologi, dan proses pembelajaran. Watkins dan Marsick melengkapi konsep tersebut dengan dimensi operasional yang dapat digunakan untuk mengukur karakteristik organisasi pembelajar. Sementara itu, Peter M. Senge berhasil mengintegrasikan berbagai pemikiran tersebut ke dalam kerangka konseptual yang lebih utuh melalui lima disiplin yang menjelaskan bagaimana individu, kelompok, dan organisasi belajar secara berkelanjutan dalam satu kesatuan sistem.

Berdasarkan telaah berbagai perspektif tersebut, penelitian ini memandang bahwa seluruh konsep *Learning Organization* memiliki kontribusi yang saling melengkapi dalam menjelaskan proses pembelajaran organisasi. Namun demikian, teori Peter M. Senge dipilih sebagai landasan utama penelitian karena menawarkan kerangka konseptual yang paling

komprehensif dalam menjelaskan organisasi pembelajar sebagai suatu sistem yang terintegrasi. Lima disiplin yang dikembangkan Senge dinilai paling sesuai untuk menganalisis bagaimana sekolah membangun budaya belajar, mengembangkan kapasitas sumber daya manusia, memperkuat kolaborasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya difokuskan pada kajian mendalam mengenai lima disiplin *Learning Organization* menurut Peter M. Senge sebagai dasar konseptual dalam membangun model *Learning Organization* pada penelitian ini.

b. landasan Teori Daya Saing

Teori Daya Saing mengambil dari Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*) Michael Porter (1985) mengemukakan bahwa daya saing suatu organisasi ditentukan oleh kemampuannya menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang membedakannya dari organisasi lain. Keunggulan tersebut tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola sumber daya secara efektif sehingga menghasilkan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan. Menurut Porter, organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif akan lebih mampu mempertahankan eksistensinya, memenangkan persaingan, serta mencapai kinerja yang berkelanjutan.

Dalam perspektif pendidikan, konsep keunggulan kompetitif tidak dimaknai sebagai persaingan komersial semata, melainkan sebagai kemampuan sekolah memberikan layanan pendidikan yang berkualitas, inovatif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sekolah yang memiliki keunggulan kompetitif mampu membangun reputasi positif, meningkatkan kepercayaan masyarakat, menarik peserta didik baru, serta mempertahankan keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan di tengah persaingan antar lembaga pendidikan.

Porter menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat dibangun melalui kemampuan organisasi menciptakan nilai (*value creation*) yang sulit ditiru oleh organisasi lain. Dalam konteks sekolah, penciptaan nilai tersebut

dapat diwujudkan melalui kualitas pembelajaran, kompetensi guru, inovasi program sekolah, budaya organisasi yang positif, kepemimpinan yang efektif, serta kemampuan sekolah beradaptasi terhadap perkembangan lingkungan pendidikan. Oleh karena itu, daya saing sekolah tidak hanya diukur dari jumlah peserta didik, tetapi juga dari kemampuan sekolah menghasilkan layanan pendidikan yang unggul dan berkelanjutan (1985).

Konsep *competitive advantage* memiliki relevansi yang kuat dalam pengembangan daya saing sekolah, khususnya bagi sekolah swasta yang menghadapi persaingan dalam memperoleh kepercayaan masyarakat. Keunggulan kompetitif mendorong sekolah untuk mengembangkan identitas, keunikan program, inovasi pembelajaran, serta kualitas layanan pendidikan yang menjadi pembeda dibandingkan sekolah lain.

Dalam penelitian ini, keunggulan kompetitif dipahami bukan sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai konsekuensi dari kemampuan sekolah membangun organisasi pembelajar (*Learning Organization*). Sekolah yang berhasil mengembangkan budaya belajar, meningkatkan profesionalisme guru, memperkuat kolaborasi, dan membangun inovasi secara berkelanjutan akan memiliki kapasitas yang lebih besar dalam menciptakan keunggulan kompetitif sehingga mampu meningkatkan daya saing sekolah secara berkelanjutan.

Berdasarkan teori Porter (1985), daya saing sekolah tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan sekolah menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya secara efektif dan berorientasi pada penciptaan nilai. Dalam konteks penelitian ini, keunggulan kompetitif dipandang sebagai hasil dari implementasi *Learning Organization* yang mendorong pengembangan kapasitas organisasi, inovasi, mutu layanan pendidikan, serta kemampuan sekolah beradaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, teori *competitive advantage* digunakan sebagai landasan untuk menjelaskan bagaimana implementasi *Learning Organization* berkontribusi terhadap peningkatan daya saing SMP swasta.

Pandangan Porter kemudian diperkaya oleh Barney (1991) melalui *Resource-Based View (RBV)* yang menegaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya internal yang dimiliki. Menurut Barney, organisasi akan memiliki daya saing yang berkelanjutan apabila mampu mengembangkan sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Dalam konteks lembaga pendidikan, sumber daya tersebut tidak hanya berupa sarana dan prasarana, tetapi juga meliputi kompetensi guru, kualitas kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, sistem pembelajaran, serta kemampuan sekolah membangun jejaring dengan berbagai pemangku kepentingan

Berdasarkan teori Porter (1985) dan Barney (1991), daya saing organisasi ditentukan oleh kemampuan menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya yang bernilai. Dalam penelitian ini teori Porter digunakan sebagai *grand theory* daya saing, sedangkan *Resource Based View* dari Barney digunakan sebagai teori pendukung.

2. Landasan Konsep

a. Konsep Learning Organization

1). Hakikat Learning Organization

Perubahan yang berlangsung begitu cepat pada era global telah mengubah cara organisasi mempertahankan keberlangsungan dan mencapai keunggulan kompetitif. Perkembangan teknologi informasi, meningkatnya kompleksitas permasalahan, perubahan kebutuhan masyarakat, serta arus pengetahuan yang semakin dinamis menjadikan organisasi tidak lagi cukup mengandalkan struktur yang kuat ataupun prosedur kerja yang baku. Organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk terus belajar, menyesuaikan diri terhadap perubahan, serta menciptakan berbagai inovasi agar tetap relevan dengan perkembangan lingkungan. Dalam kondisi tersebut, pembelajaran berkembang dari sekadar aktivitas individu menjadi kapasitas organisasi dalam menciptakan pengetahuan

baru sebagai dasar pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan (Garvin, 1993; Senge, 2006).

Perubahan tersebut sekaligus menandai bergesernya paradigma manajemen organisasi. Jika pada masa sebelumnya keberhasilan organisasi lebih banyak diukur melalui efisiensi, produktivitas, dan kemampuan mengendalikan sumber daya, maka organisasi modern justru semakin ditentukan oleh kemampuannya mengelola pengetahuan (*knowledge*), membangun kreativitas, serta mengembangkan kapasitas belajar seluruh anggotanya. Dengan kata lain, organisasi tidak lagi dipahami semata-mata sebagai tempat untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi sebagai ruang yang memungkinkan setiap individu belajar dari pengalaman, berbagi pengetahuan, melakukan refleksi, serta bersama-sama membangun solusi terhadap berbagai persoalan yang dihadapi organisasi (Argyris & Schön, 1996; Garvin, 1993)

Berdasarkan perubahan paradigma tersebut, lahirlah konsep *Learning Organization* sebagai pendekatan baru dalam pengelolaan organisasi. Pada hakikatnya, *Learning Organization* merupakan organisasi yang menempatkan pembelajaran sebagai budaya yang melekat dalam seluruh aktivitas organisasi. Pembelajaran tidak dipahami hanya sebagai kegiatan pelatihan atau peningkatan kompetensi individu, tetapi sebagai proses kolektif yang mendorong organisasi untuk terus memperbaiki cara berpikir, cara bekerja, dan cara merespons perubahan lingkungan. Organisasi pembelajar senantiasa membuka ruang bagi anggotanya untuk saling berbagi pengalaman, membangun pengetahuan baru, mengevaluasi praktik yang telah dilakukan, serta mengembangkan inovasi sebagai bagian dari proses peningkatan kualitas organisasi (Marquardt, 2011; Watkins & Marsick, 1993)

Hakikat *Learning Organization* menjadi semakin relevan dalam dunia pendidikan. Sekolah merupakan organisasi yang setiap hari berhadapan dengan dinamika perubahan, baik yang berasal dari kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi pembelajaran, karakteristik peserta

didik, maupun meningkatnya harapan masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan. Kondisi tersebut menuntut sekolah tidak hanya mampu menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memiliki kemampuan belajar sebagai organisasi. Sekolah perlu membangun budaya refleksi, memperkuat kolaborasi antarguru, mengembangkan praktik-praktik inovatif dalam pembelajaran, serta menjadikan pengalaman sebagai sumber pembelajaran bersama untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang mampu membangun budaya belajar organisasi cenderung memiliki kapasitas adaptasi yang lebih baik, inovasi yang lebih tinggi, dan kemampuan yang lebih kuat dalam mempertahankan mutu pendidikan di tengah perubahan lingkungan (Kools & Stoll, 2016; Development & OECD, 2016)

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memandang bahwa hakikat *Learning Organization* bukan sekadar konsep manajemen yang mendorong organisasi untuk belajar, melainkan sebuah paradigma pengelolaan organisasi yang menempatkan pembelajaran sebagai budaya, strategi, sekaligus kekuatan utama dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks sekolah, paradigma tersebut menjadi sangat penting karena memungkinkan seluruh warga sekolah berkembang secara bersama, meningkatkan kapasitas organisasi, serta membangun kemampuan adaptasi yang diperlukan untuk mencapai mutu dan daya saing sekolah secara berkelanjutan.

2) Karakteristik *Learning Organization*

Learning Organization memiliki karakteristik yang membedakannya dari organisasi konvensional. Organisasi konvensional pada umumnya berorientasi pada stabilitas, pembagian tugas yang bersifat administratif, serta pencapaian tujuan jangka pendek. Sebaliknya, *Learning Organization* memandang pembelajaran sebagai proses yang berlangsung secara terus-menerus dan menjadi bagian integral dari budaya

organisasi. Melalui proses tersebut, organisasi tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga mengembangkan kapasitas kolektif untuk beradaptasi terhadap perubahan, menghasilkan inovasi, serta meningkatkan efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

Karakteristik Learning Organization telah dikemukakan oleh berbagai ahli dengan penekanan yang berbeda-beda. Senge (1990) menempatkan kemampuan organisasi dalam membangun budaya belajar, berpikir sistem, dan pembelajaran kolektif sebagai karakter utama organisasi pembelajar. Marquardt (2011) memandang *Learning Organization* sebagai organisasi yang mampu mengintegrasikan pembelajaran individu, kelompok, organisasi, pengetahuan, teknologi, dan kepemimpinan ke dalam suatu sistem yang saling mendukung. Sementara itu, Watkins & Marsick (1993) menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, dialog terbuka, kolaborasi, pemberdayaan anggota organisasi, serta kemampuan organisasi menangkap dan membagikan pengetahuan sebagai karakter utama organisasi pembelajar. Dalam konteks pendidikan, Kools & Stoll (2016) menjelaskan bahwa sekolah sebagai *Learning Organization* ditandai oleh budaya belajar yang kuat, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran, kolaborasi profesional, serta kemampuan organisasi melakukan refleksi dan inovasi secara berkelanjutan.

Meskipun memiliki penekanan yang berbeda, berbagai pandangan tersebut menunjukkan adanya karakteristik yang relatif sama. Organisasi pembelajar pada hakikatnya merupakan organisasi yang menjadikan proses belajar sebagai budaya organisasi, mendorong kolaborasi antaranggota, mengembangkan kapasitas sumber daya manusia, terbuka terhadap perubahan, memanfaatkan pengetahuan sebagai aset strategis organisasi, serta memiliki kemampuan melakukan inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Karakteristik tersebut menjadi fondasi bagi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang semakin kompleks.

Berdasarkan sintesis berbagai teori tersebut, karakteristik *Learning Organization* dalam penelitian ini meliputi tujuh karakteristik utama, yaitu: (1) budaya belajar berkelanjutan (*continuous learning*), (2) pengembangan kapasitas sumber daya manusia, (3) kolaborasi dan pembelajaran tim, (4) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), (5) kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, (6) budaya inovasi, dan (7) berpikir sistem (*systems thinking*). Ketujuh karakteristik tersebut saling berkaitan dalam membentuk organisasi yang adaptif, inovatif, dan mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Selanjutnya, karakteristik-karakteristik tersebut diuraikan sebagai berikut.

a) Budaya Belajar Berkelanjutan (*Continuous Learning Culture*)

Karakteristik utama *Learning Organization* adalah terbentuknya budaya belajar yang berlangsung secara berkelanjutan pada seluruh tingkat organisasi. Pembelajaran tidak hanya dilakukan ketika organisasi menghadapi masalah, tetapi menjadi bagian dari aktivitas sehari-hari yang mendorong peningkatan kompetensi individu maupun organisasi secara terus-menerus. Dalam organisasi pembelajar, setiap pengalaman kerja dipandang sebagai sumber pembelajaran yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Senge (1990) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar merupakan organisasi yang secara terus-menerus memperluas kapasitas anggotanya untuk menciptakan hasil yang diinginkan melalui proses belajar yang berkelanjutan. Pandangan tersebut diperkuat oleh Marsick & Watkins (1994) yang menegaskan bahwa budaya belajar merupakan fondasi utama *Learning Organization* karena memungkinkan setiap anggota organisasi memperoleh kesempatan untuk belajar, melakukan refleksi, dan mengembangkan kompetensinya secara berkesinambungan.

Dalam konteks sekolah, budaya belajar berkelanjutan tercermin melalui komitmen seluruh warga sekolah untuk terus meningkatkan

kompetensi profesional, melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran, serta menjadikan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan mutu pendidikan. Dengan demikian, sekolah tidak hanya menjadi tempat peserta didik belajar, tetapi juga menjadi organisasi yang seluruh anggotanya terus belajar sepanjang hayat.

b) Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (*Human Resource Capacity Development*)

Salah satu karakteristik utama *Learning Organization* adalah kemampuannya mengembangkan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Organisasi pembelajar memandang manusia sebagai aset strategis yang menjadi penggerak utama perubahan, inovasi, dan peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, investasi terhadap pengembangan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan berpikir seluruh anggota organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi pengembangan organisasi. Melalui pengembangan kapasitas sumber daya manusia, organisasi tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis.

Marquardt (2011) menjelaskan bahwa *Learning Organization* merupakan organisasi yang secara sistematis membangun kemampuan anggotanya melalui proses pembelajaran yang terintegrasi dengan pekerjaan sehari-hari. Menurutnya, pengembangan sumber daya manusia tidak hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan formal, tetapi juga melalui pengalaman kerja, pembelajaran kolaboratif, refleksi, pemecahan masalah, serta pemanfaatan teknologi informasi sebagai media pembelajaran organisasi. Dengan demikian, proses pengembangan kapasitas berlangsung secara berkesinambungan dan menjadi bagian dari budaya organisasi.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Watkins & Marsick (1993) yang menegaskan bahwa organisasi pembelajar memberikan

kesempatan kepada setiap anggotanya untuk terus belajar, mengembangkan kompetensi, serta berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah organisasi. Kesempatan belajar tersebut memungkinkan setiap individu meningkatkan kemampuan profesionalnya sekaligus memberikan kontribusi terhadap pengembangan organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, Senge menempatkan pengembangan kapasitas individu sebagai fondasi utama bagi berkembangnya organisasi pembelajar. Organisasi tidak akan mampu berkembang apabila individu-individu di dalamnya tidak memiliki komitmen untuk terus meningkatkan kemampuan dan memperluas wawasan.

Dalam konteks pendidikan, pengembangan kapasitas sumber daya manusia diwujudkan melalui berbagai program peningkatan profesionalisme kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, seperti pelatihan, lokakarya, komunitas belajar, penelitian tindakan kelas, pendampingan profesional, maupun kegiatan refleksi bersama. OECD, (2020) menegaskan bahwa sekolah yang berhasil membangun *Learning Organization* merupakan sekolah yang secara konsisten menyediakan kesempatan bagi seluruh warga sekolah untuk belajar, mengembangkan kompetensi, serta beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, peningkatan kapasitas sumber daya manusia menjadi prasyarat penting bagi terciptanya sekolah yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan karakteristik yang menunjukkan komitmen organisasi dalam membangun kompetensi, profesionalisme, dan kemampuan adaptasi seluruh anggotanya secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, karakteristik tersebut dipahami sebagai kemampuan sekolah dalam menyediakan berbagai kesempatan belajar, mendukung pengembangan

profesional, serta menciptakan lingkungan yang memungkinkan seluruh warga sekolah terus meningkatkan kapasitas dirinya sebagai bagian dari pengembangan organisasi pembelajar. Pengembangan kapasitas tersebut menjadi fondasi penting bagi terbentuknya budaya belajar organisasi yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan daya saing sekolah.

c) Kolaborasi dan Pembelajaran Tim (*Collaboration and Team Learning*)

Karakteristik penting lainnya dari *Learning Organization* adalah berkembangnya budaya kolaborasi dan pembelajaran tim dalam seluruh aktivitas organisasi. Organisasi pembelajar tidak bergantung pada kemampuan individu semata, tetapi memanfaatkan kekuatan kolektif melalui kerja sama, komunikasi yang terbuka, pertukaran pengalaman, serta penyelesaian masalah secara bersama-sama. Dengan demikian, proses pembelajaran tidak lagi menjadi tanggung jawab individu, melainkan menjadi aktivitas kolektif yang melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Senge (1990) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar berkembang melalui kemampuan anggotanya untuk belajar bersama (*team learning*), yaitu proses yang memungkinkan anggota organisasi menyelaraskan pemikiran, memperkuat dialog, membangun kepercayaan, serta mengembangkan kapasitas kolektif dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi. Melalui pembelajaran tim, organisasi mampu menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas karena didasarkan pada berbagai perspektif dan pengalaman yang dimiliki oleh setiap anggotanya. Oleh karena itu, kolaborasi menjadi salah satu fondasi penting dalam membangun organisasi yang adaptif dan inovatif.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Watkins & Marsi (1993) yang menegaskan bahwa *Learning Organization* mendorong terciptanya budaya dialog, kerja sama, dan pembelajaran bersama sebagai mekanisme untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut

mereka, organisasi yang mampu membangun kolaborasi secara berkelanjutan akan lebih mudah mengembangkan pengetahuan organisasi, memperkuat komitmen anggota, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan. Sementara itu, Marquardt (2011) menjelaskan bahwa kolaborasi antaranggota organisasi merupakan media utama dalam mentransformasikan pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi yang dapat dimanfaatkan secara luas dalam pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi.

Dalam konteks pendidikan, kolaborasi dan pembelajaran tim diwujudkan melalui berbagai aktivitas profesional yang melibatkan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, seperti diskusi akademik, *lesson study*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), komunitas belajar, penyusunan perangkat pembelajaran secara bersama, refleksi pembelajaran, serta kegiatan pemecahan masalah secara kolaboratif. Kools dan Stoll (2016) menjelaskan bahwa sekolah sebagai *Learning Organization* ditandai oleh berkembangnya budaya kerja sama profesional (*professional collaboration*) yang memungkinkan seluruh warga sekolah saling berbagi pengalaman, memberikan umpan balik, serta belajar dari praktik terbaik (*best practices*) dalam meningkatkan mutu pendidikan. Melalui kolaborasi tersebut, sekolah mampu membangun kapasitas organisasi secara kolektif sehingga lebih siap menghadapi perubahan dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa kolaborasi dan pembelajaran tim merupakan karakteristik yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam membangun kerja sama, komunikasi yang terbuka, saling berbagi pengalaman, serta pembelajaran kolektif sebagai bagian dari budaya organisasi. Dalam penelitian ini, karakteristik tersebut dipahami sebagai kemampuan sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif,

memperkuat interaksi profesional antarwarga sekolah, serta mengembangkan pembelajaran bersama sebagai strategi untuk meningkatkan kapasitas organisasi dan memperkuat daya saing sekolah.

d) Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Salah satu karakteristik yang membedakan *Learning Organization* dengan organisasi konvensional adalah berkembangnya budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di antara seluruh anggota organisasi. Dalam organisasi pembelajar, pengetahuan tidak dipandang sebagai milik individu yang harus disimpan, melainkan sebagai aset organisasi yang perlu dikelola, didokumentasikan, dan dibagikan agar dapat dimanfaatkan secara optimal oleh seluruh anggota organisasi. Melalui proses berbagi pengetahuan, pengalaman, informasi, dan praktik terbaik (*best practices*) yang dimiliki individu dapat ditransformasikan menjadi pengetahuan organisasi yang mendorong peningkatan kapasitas kelembagaan secara berkelanjutan.

Watkins & Marsick (1993) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar membangun berbagai mekanisme yang memungkinkan setiap anggota organisasi saling bertukar pengalaman, berdialog, memberikan umpan balik, serta mendiseminasikan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman kerja maupun kegiatan pengembangan profesional. Menurut mereka, proses *knowledge sharing* menjadi salah satu unsur penting dalam membangun organisasi yang mampu belajar secara kolektif, karena pengetahuan yang dibagikan akan memperkaya wawasan organisasi dan mempercepat proses pembelajaran bersama.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Marquardt (2011) yang menegaskan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang harus dikelola secara sistematis agar memberikan nilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, *Learning Organization* tidak hanya menciptakan pengetahuan baru (*knowledge creation*), tetapi juga mengembangkan sistem untuk menyimpan (*knowledge storage*),

menyebarkan (*knowledge dissemination*), serta memanfaatkan kembali (*knowledge utilization*) pengetahuan tersebut dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian berbagai persoalan organisasi. Dengan demikian, budaya berbagi pengetahuan menjadi bagian penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Dalam konteks pendidikan, budaya *knowledge sharing* diwujudkan melalui berbagai aktivitas profesional, seperti forum diskusi guru, komunitas belajar, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), kegiatan *lesson study*, lokakarya internal, pendampingan sejawat (*peer coaching*), serta pemanfaatan teknologi informasi untuk berbagi sumber belajar dan praktik baik pembelajaran OECD menegaskan bahwa sekolah yang menerapkan *Learning Organization* secara efektif merupakan sekolah yang mampu membangun sistem berbagi pengetahuan sehingga pengalaman dan inovasi yang dimiliki oleh seorang guru dapat menjadi pembelajaran bagi seluruh warga sekolah. Dengan demikian, peningkatan kapasitas organisasi tidak bergantung pada individu tertentu, tetapi berkembang menjadi kompetensi kolektif yang dimiliki oleh organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa *knowledge sharing* merupakan karakteristik *Learning Organization* yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengelola, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber pembelajaran bersama. Dalam penelitian ini, budaya berbagi pengetahuan dipahami sebagai kemampuan sekolah dalam menciptakan lingkungan yang mendorong keterbukaan informasi, pertukaran pengalaman profesional, serta pemanfaatan pengetahuan secara kolektif untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan dan memperkuat daya saing sekolah.

e) Kemampuan Beradaptasi terhadap Perubahan (*Adaptability to Change*)

Karakteristik penting lainnya dari *Learning Organization* adalah kemampuannya beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Organisasi pembelajar tidak memandang perubahan sebagai ancaman yang harus dihindari, melainkan sebagai peluang untuk belajar, memperbaiki proses kerja, serta meningkatkan kualitas organisasi. Kemampuan beradaptasi tersebut memungkinkan organisasi tetap relevan di tengah perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan, serta perubahan kebutuhan para pemangku kepentingan.

Senge menjelaskan bahwa organisasi pembelajar memiliki kemampuan untuk terus memperbarui cara berpikir, mengembangkan kapasitas anggotanya, serta melakukan penyesuaian terhadap dinamika lingkungan melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan. Menurutnya, organisasi yang mampu bertahan bukanlah organisasi yang paling besar atau paling kuat, melainkan organisasi yang memiliki kemampuan belajar dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Oleh karena itu, kemampuan beradaptasi merupakan konsekuensi dari budaya belajar yang tumbuh dalam organisasi.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Marquardt (2011) yang menyatakan bahwa *Learning Organization* memiliki fleksibilitas dalam merespons perubahan melalui pengembangan sumber daya manusia, pembelajaran organisasi, pemanfaatan teknologi, dan pengelolaan pengetahuan secara sistematis. Organisasi yang adaptif akan lebih cepat mengenali perubahan lingkungan, mengevaluasi dampaknya terhadap organisasi, serta mengambil langkah-langkah strategis untuk mempertahankan efektivitas organisasi. Dengan demikian, kemampuan beradaptasi menjadi salah satu indikator penting keberhasilan organisasi pembelajar dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang.

Dalam konteks pendidikan, kemampuan beradaptasi tercermin pada kesiapan sekolah dalam merespons perubahan kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi digital, tuntutan peningkatan mutu, perubahan karakteristik peserta didik, serta meningkatnya harapan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan. Kools & Stoll (2016) menjelaskan bahwa sekolah sebagai *Learning Organization* merupakan sekolah yang mampu mengembangkan kapasitas organisasinya secara berkelanjutan sehingga memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan tanpa kehilangan arah pencapaian visi dan tujuan sekolah. Sejalan dengan itu, OECD (2023) menegaskan bahwa sekolah yang adaptif akan lebih siap menghadapi tantangan abad ke-21 karena memiliki budaya belajar, kepemimpinan yang mendukung inovasi, serta sistem organisasi yang responsif terhadap perubahan lingkungan pendidikan.

Kemampuan beradaptasi juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam melakukan evaluasi terhadap praktik-praktik yang telah berjalan, mengidentifikasi peluang perbaikan, serta melakukan penyesuaian strategi berdasarkan hasil refleksi dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, perubahan tidak dipandang sebagai respons sesaat terhadap tekanan eksternal, tetapi menjadi bagian dari proses pembelajaran organisasi yang berlangsung secara terus-menerus untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa kemampuan beradaptasi terhadap perubahan merupakan karakteristik *Learning Organization* yang menunjukkan kesiapan organisasi dalam merespons dinamika lingkungan melalui proses belajar, refleksi, dan penyesuaian strategi secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, karakteristik tersebut dipahami sebagai kemampuan sekolah dalam menyesuaikan kebijakan, program, dan praktik penyelenggaraan pendidikan terhadap perkembangan lingkungan internal maupun

eksternal sehingga mampu mempertahankan mutu layanan pendidikan sekaligus meningkatkan daya saing sekolah.

f) Budaya Inovasi (*Innovation Culture*)

Salah satu karakteristik yang menonjol dari *Learning Organization* adalah berkembangnya budaya inovasi (*innovation culture*) dalam seluruh aktivitas organisasi. Organisasi pembelajar tidak hanya berupaya mempertahankan praktik-praktik yang telah ada, tetapi secara aktif mendorong lahirnya gagasan baru, penyempurnaan proses kerja, serta pengembangan berbagai solusi kreatif sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Dalam organisasi pembelajar, inovasi dipandang sebagai hasil dari proses pembelajaran yang berlangsung secara terus-menerus, sehingga menjadi bagian yang melekat dalam budaya organisasi.

Senge (1990) menjelaskan bahwa *Learning Organization* memberikan ruang bagi setiap anggota organisasi untuk mengembangkan cara berpikir yang kreatif, mengeksplorasi berbagai alternatif pemecahan masalah, serta menciptakan perubahan yang mampu meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Senge, inovasi lahir ketika organisasi mampu membangun lingkungan belajar yang mendorong keterbukaan terhadap ide-ide baru, refleksi terhadap pengalaman, serta kolaborasi dalam menghasilkan solusi yang lebih efektif. Oleh karena itu, organisasi pembelajar tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah, tetapi juga pada penciptaan nilai tambah melalui inovasi yang berkelanjutan.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Marquardt (2011) yang menyatakan bahwa kemampuan berinovasi merupakan salah satu indikator keberhasilan *Learning Organization* dalam menghadapi perubahan lingkungan. Organisasi yang memiliki budaya inovasi akan lebih cepat mengidentifikasi peluang, mengembangkan strategi baru, serta memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki anggotanya untuk menghasilkan berbagai bentuk pembaruan. Sementara itu, Watkins &

Marsick (1993) menegaskan bahwa inovasi merupakan konsekuensi logis dari budaya pembelajaran yang kuat, karena proses belajar yang berlangsung secara terus-menerus akan memperkaya wawasan organisasi dan membuka peluang munculnya ide-ide kreatif dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam konteks pendidikan, budaya inovasi tercermin melalui kemampuan sekolah mengembangkan berbagai program unggulan, memperbarui strategi pembelajaran, memanfaatkan teknologi informasi dalam proses pendidikan, meningkatkan kualitas pelayanan kepada peserta didik, serta membangun berbagai bentuk kolaborasi dengan pemangku kepentingan. Kools & Stoll (2016) menjelaskan bahwa sekolah sebagai *Learning Organization* merupakan sekolah yang mampu mengembangkan inovasi secara berkelanjutan melalui pembelajaran kolektif, kepemimpinan yang mendukung perubahan, serta budaya organisasi yang terbuka terhadap pembaruan. Sejalan dengan itu, OECD (2023) menegaskan bahwa inovasi menjadi salah satu faktor penting yang memungkinkan sekolah meningkatkan kualitas layanan pendidikan sekaligus mempertahankan relevansinya dalam menghadapi perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi pada abad ke-21.

Budaya inovasi juga berperan penting dalam meningkatkan daya saing sekolah. Sekolah yang mampu menghasilkan inovasi secara berkelanjutan cenderung memiliki keunggulan dalam mengembangkan program-program pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, meningkatkan kualitas proses pembelajaran, memperkuat citra lembaga, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan. Dengan demikian, inovasi tidak hanya menjadi hasil dari proses pembelajaran organisasi, tetapi juga menjadi strategi penting dalam membangun keunggulan kompetitif sekolah.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa budaya inovasi merupakan karakteristik *Learning Organization* yang

menunjukkan kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan berbagai gagasan baru sebagai bagian dari upaya meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini, budaya inovasi dipahami sebagai kemampuan sekolah dalam mendorong kreativitas, mengembangkan pembaruan program, memperbaiki proses penyelenggaraan pendidikan, serta menghasilkan berbagai inovasi yang mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan dan memperkuat daya saing sekolah.

g) Berpikir Sistem (*Systems Thinking*)

Karakteristik penting yang membedakan *Learning Organization* dari organisasi konvensional adalah kemampuan berpikir sistem (*systems thinking*). Organisasi pembelajar tidak memandang setiap permasalahan sebagai peristiwa yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari suatu sistem yang saling berhubungan dan saling memengaruhi. Oleh karena itu, setiap keputusan, kebijakan, maupun tindakan organisasi selalu mempertimbangkan keterkaitan antar komponen organisasi serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan secara menyeluruh. Pendekatan ini memungkinkan organisasi mengidentifikasi akar permasalahan secara lebih komprehensif serta merumuskan solusi yang berorientasi pada perbaikan jangka panjang.

Senge (1990) menjelaskan bahwa *systems thinking* merupakan landasan utama (*the fifth discipline*) yang mengintegrasikan seluruh disiplin dalam *Learning Organization*. Menurutnya, kemampuan berpikir sistem memungkinkan organisasi memahami hubungan sebab-akibat yang kompleks, mengenali pola-pola yang terjadi dalam organisasi, serta melihat berbagai persoalan sebagai bagian dari suatu sistem yang utuh. Dengan demikian, organisasi tidak hanya berfokus pada penyelesaian gejala permasalahan, tetapi juga mampu mengidentifikasi faktor-faktor mendasar yang memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Marquard (2011) yang menyatakan bahwa organisasi pembelajar harus mampu mengintegrasikan berbagai subsistem organisasi, seperti sumber daya manusia, kepemimpinan, teknologi, pengetahuan, dan proses pembelajaran ke dalam satu kesatuan yang saling mendukung. Organisasi yang menerapkan pendekatan sistem akan lebih mudah melakukan koordinasi, menyelaraskan tujuan organisasi, serta mengoptimalkan pemanfaatan seluruh sumber daya yang dimiliki. Sementara itu, Watkins & Marsic (1993) menegaskan bahwa kemampuan berpikir sistem membantu organisasi membangun pembelajaran yang tidak hanya berorientasi pada individu atau kelompok tertentu, tetapi berkembang menjadi pembelajaran organisasi yang mampu meningkatkan efektivitas kelembagaan secara berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan, kemampuan berpikir sistem tercermin pada kemampuan sekolah memandang seluruh komponen pendidikan sebagai bagian dari sistem yang saling berkaitan, mulai dari kepemimpinan, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, kurikulum, sarana prasarana, pembiayaan, budaya sekolah, hingga dukungan masyarakat. Kools & Stoll (2016) menjelaskan bahwa sekolah sebagai *Learning Organization* ditandai oleh kemampuan mengintegrasikan seluruh komponen tersebut ke dalam proses pengambilan keputusan, evaluasi, serta pengembangan sekolah secara berkelanjutan. Sejalan dengan itu, OECD (2023) menegaskan bahwa pendekatan sistem memungkinkan sekolah membangun tata kelola yang lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Kemampuan berpikir sistem juga menjadi dasar bagi sekolah dalam menyusun kebijakan yang lebih komprehensif serta mengembangkan strategi yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Sekolah tidak hanya berfokus pada keberhasilan suatu

program secara parsial, tetapi memperhatikan keterkaitan antar program sehingga setiap kebijakan mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan secara keseluruhan. Dengan demikian, pendekatan sistem mendorong terciptanya sinergi antar seluruh komponen sekolah dalam membangun organisasi yang adaptif, efektif, dan berdaya saing.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa *systems thinking* merupakan karakteristik *Learning Organization* yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam memandang berbagai komponen organisasi sebagai suatu sistem yang saling berhubungan, saling memengaruhi, dan bekerja secara terpadu untuk mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini, karakteristik tersebut dipahami sebagai kemampuan sekolah dalam mengintegrasikan seluruh unsur penyelenggaraan pendidikan ke dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan sekolah sehingga tercipta organisasi pembelajar yang mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan sekaligus memperkuat daya saing sekolah.

Selain karakteristik tersebut, *Learning Organization* juga ditandai oleh adanya *self-renewal capacity*, yaitu kemampuan organisasi untuk memperbarui diri secara berkelanjutan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Kemampuan ini tercermin dalam budaya refleksi, pembelajaran berkelanjutan, inovasi, serta evaluasi yang dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi yang memiliki *self-renewal capacity* tidak hanya mampu mempertahankan keberlangsungan, tetapi juga terus mengembangkan kapasitasnya dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Dalam konteks sekolah, kemampuan memperbarui diri diwujudkan melalui peningkatan kompetensi warga sekolah, pengembangan praktik pembelajaran, penyempurnaan tata kelola, serta inovasi layanan pendidikan secara berkelanjutan. Dengan demikian, *self-renewal capacity* menjadi

karakteristik yang memperkuat implementasi *Learning Organization* dalam membangun daya saing sekolah.

3). Prinsip-Prinsip *Learning Organization*

Learning Organization tidak hanya ditandai oleh karakteristik tertentu, tetapi juga dibangun atas prinsip-prinsip yang menjadi landasan dalam mengembangkan budaya belajar organisasi. Prinsip-prinsip tersebut memberikan arah bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, inovasi, dan pengembangan kapasitas seluruh anggotanya. Berbagai ahli mengemukakan prinsip *Learning Organization* dengan istilah yang beragam, namun pada hakikatnya memiliki tujuan yang sama, yaitu membangun organisasi yang mampu belajar, beradaptasi, dan berkembang secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, prinsip-prinsip *Learning Organization* disintesiskan menjadi lima prinsip utama yang relevan dengan konteks sekolah sebagai organisasi pembelajar.

a) Pembelajaran Berkelanjutan (*Continuous Learning*)

Prinsip utama *Learning Organization* adalah pembelajaran yang berlangsung secara berkelanjutan. Organisasi pembelajar memandang proses belajar sebagai aktivitas yang tidak pernah berhenti dan menjadi bagian dari budaya kerja organisasi. Pembelajaran dilakukan melalui pengalaman, refleksi, evaluasi, maupun pengembangan profesional sehingga memungkinkan organisasi terus meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi perubahan.

Watkins & Marsick (1993) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar menyediakan kesempatan belajar secara terus-menerus bagi seluruh anggotanya sehingga pembelajaran menjadi bagian dari aktivitas organisasi sehari-hari. Sejalan dengan itu, Marquardt (2011) menegaskan bahwa pembelajaran berkelanjutan memungkinkan organisasi mempertahankan relevansinya di tengah perubahan lingkungan yang dinamis.

Dalam konteks sekolah, prinsip ini diwujudkan melalui pengembangan profesional guru, refleksi pembelajaran, komunitas belajar, dan evaluasi berkelanjutan sebagai dasar peningkatan mutu pendidikan

b) Keterbukaan terhadap Perubahan (*Openness to Change*)

Learning Organization dibangun atas prinsip keterbukaan terhadap perubahan. Organisasi pembelajar mendorong anggotanya untuk menerima gagasan baru, mengevaluasi praktik yang telah berjalan, serta mengembangkan berbagai alternatif solusi terhadap tantangan yang dihadapi organisasi.

Senge menjelaskan bahwa organisasi pembelajar berkembang melalui kesediaan seluruh anggota organisasi untuk memperbarui cara berpikir dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang terbuka terhadap perubahan akan lebih mudah melakukan inovasi dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam lingkungan sekolah, prinsip ini tercermin melalui kesiapan warga sekolah dalam merespons perkembangan kebijakan pendidikan, teknologi, serta kebutuhan masyarakat.

c) Kolaborasi dan Partisipasi (*Collaboration and Participation*)

Prinsip berikutnya adalah kolaborasi dan partisipasi seluruh anggota organisasi. *Learning Organization* menempatkan setiap anggota organisasi sebagai bagian penting dalam proses belajar, pengambilan keputusan, serta pengembangan organisasi.

Watkins & Marsick menegaskan bahwa dialog, komunikasi terbuka, dan partisipasi aktif menjadi fondasi bagi terbentuknya pembelajaran organisasi. Melalui kolaborasi, organisasi mampu mengintegrasikan berbagai pengalaman dan pengetahuan menjadi kekuatan kolektif.

Dalam konteks sekolah, prinsip ini diwujudkan melalui kerja sama profesional antarguru, pelibatan tenaga kependidikan, kemitraan

dengan orang tua, serta partisipasi seluruh warga sekolah dalam pengembangan program pendidikan.

d) Berorientasi pada Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Learning Organization menjadikan perbaikan berkelanjutan sebagai prinsip utama dalam meningkatkan kualitas organisasi. Setiap pengalaman, evaluasi, maupun umpan balik dipandang sebagai kesempatan untuk memperbaiki proses kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Marquardt (2011) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar senantiasa melakukan evaluasi terhadap berbagai aktivitas organisasi untuk menghasilkan pembaruan yang lebih baik. Dengan demikian, organisasi tidak berhenti pada pencapaian tertentu, tetapi terus melakukan penyempurnaan sesuai perkembangan lingkungan.

Dalam konteks sekolah, prinsip ini diwujudkan melalui evaluasi program sekolah, tindak lanjut hasil supervisi, refleksi pembelajaran, serta pengembangan inovasi pendidikan secara berkelanjutan.

e) Berorientasi pada Visi Bersama (*Shared Commitment toward Vision*)

Prinsip terakhir adalah komitmen terhadap visi bersama. *Learning Organization* menempatkan visi organisasi sebagai arah yang menyatukan seluruh aktivitas pembelajaran, pengembangan organisasi, dan pengambilan keputusan.

Senge (1990) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar berkembang ketika seluruh anggotanya memiliki komitmen terhadap tujuan yang sama sehingga proses belajar berlangsung secara terarah dan berorientasi pada pencapaian visi organisasi. Komitmen tersebut memperkuat motivasi, kerja sama, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Dalam konteks sekolah, prinsip ini diwujudkan melalui keselarasan antara visi sekolah, program kerja, budaya organisasi, serta keterlibatan seluruh warga sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli, dapat dipahami bahwa *Learning Organization* dibangun atas prinsip pembelajaran berkelanjutan, keterbukaan terhadap perubahan, kolaborasi dan partisipasi, perbaikan berkelanjutan, serta komitmen terhadap visi bersama. Kelima prinsip tersebut saling melengkapi dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kapasitas organisasi secara berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan konseptual bagi implementasi *Learning Organization* pada SMP swasta sebelum dianalisis lebih mendalam melalui lima disiplin Peter M. Senge.

4). Five Disciplines *Learning Organization*

a) Personal Mastery

Kemampuan suatu organisasi untuk terus berkembang pada dasarnya berawal dari kemampuan setiap individu di dalamnya untuk terus belajar dan mengembangkan dirinya. Sebaik apa pun sistem yang dibangun, keberhasilan organisasi tidak akan tercapai apabila para anggotanya tidak memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, maupun kualitas dirinya secara berkelanjutan. Oleh karena itu, Peter M. Senge menempatkan *Personal Mastery* sebagai disiplin pertama dalam *Learning Organization*, karena perubahan organisasi pada hakikatnya selalu diawali oleh perubahan individu yang menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Menurut Senge (2006)), *Personal Mastery* merupakan disiplin yang menekankan komitmen individu untuk terus memperjelas tujuan pribadi, mengembangkan kapasitas diri, serta memandang proses belajar sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan. *Personal Mastery* bukan sekadar penguasaan keterampilan teknis, melainkan proses pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) yang mendorong seseorang terus memperluas kemampuan berpikir, bertindak, dan mengambil keputusan. Individu yang memiliki *Personal*

Mastery senantiasa berupaya mengurangi kesenjangan antara kondisi yang dihadapi saat ini dengan tujuan yang ingin dicapai melalui proses belajar yang terus-menerus.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Marquardt (2011) yang menjelaskan bahwa organisasi pembelajar hanya dapat berkembang apabila setiap individu memiliki motivasi internal untuk terus meningkatkan kompetensi profesionalnya. Menurutnya, pembelajaran organisasi selalu diawali oleh pembelajaran individu, kemudian berkembang menjadi pembelajaran kelompok dan akhirnya menjadi budaya organisasi. Sejalan dengan itu, Watkins & Marsick (1993) menegaskan bahwa individu yang memiliki semangat belajar akan mendorong terbentuknya budaya berbagi pengetahuan, refleksi bersama, dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, *Personal Mastery* tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas individu, tetapi juga menjadi fondasi bagi tumbuhnya organisasi pembelajar.

Dalam konteks pendidikan, *Personal Mastery* memiliki relevansi yang sangat kuat karena sekolah merupakan organisasi yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan dituntut untuk terus memperbarui pengetahuan, meningkatkan kompetensi profesional, serta mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan pendidikan, maupun kebutuhan peserta didik. Sekolah yang berhasil membangun budaya belajar biasanya ditandai oleh adanya pendidik yang aktif mengikuti pengembangan profesi, melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran, berbagi pengalaman dengan rekan sejawat, serta terbuka terhadap berbagai inovasi pendidikan. Penelitian Kools & Stoll (2016) menunjukkan bahwa karakteristik tersebut merupakan salah satu prasyarat penting bagi sekolah yang ingin berkembang sebagai *Learning Organization*. Temuan tersebut juga diperkuat oleh OECD (2016) yang menyatakan bahwa kapasitas

belajar individu menjadi fondasi bagi terbentuknya kapasitas belajar organisasi sekolah.

Semangat untuk terus belajar dan meningkatkan kualitas diri tersebut sejalan dengan ajaran Islam sebagaimana firman Allah Swt.:

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ

"...Katakanlah, apakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui? Sesungguhnya hanya orang yang berakal yang dapat menerima pelajaran."(QS. *Az-Zumar* [39]: 9).

Ayat tersebut menegaskan bahwa menuntut ilmu dan mengembangkan kapasitas diri merupakan bagian dari nilai yang dijunjung tinggi dalam Islam. Bagi seorang pendidik, belajar tidak berhenti setelah memperoleh kualifikasi akademik, tetapi menjadi proses yang berlangsung sepanjang hayat sebagai bentuk tanggung jawab profesional sekaligus amanah dalam menyelenggarakan pendidikan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, penelitian ini memaknai *Personal Mastery* sebagai komitmen individu untuk secara sadar dan berkelanjutan mengembangkan kapasitas diri melalui proses belajar, refleksi, dan peningkatan kompetensi sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap terwujudnya sekolah sebagai organisasi pembelajar. Dalam penelitian ini, dimensi *Personal Mastery* dianalisis melalui lima indikator, yaitu:

- (1) komitmen terhadap pengembangan diri;
- (2) pengembangan kompetensi profesional;
- (3) refleksi terhadap praktik kerja;
- (4) motivasi belajar sepanjang hayat; dan
- (5) kemampuan beradaptasi terhadap perubahan

b) *Mental Models*

Keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan anggotanya memperoleh

pengetahuan baru, tetapi juga oleh kesediaan mereka untuk mengevaluasi cara berpikir yang selama ini diyakini benar. Tidak jarang suatu organisasi mengalami kesulitan berkembang bukan karena kekurangan sumber daya, melainkan karena masih terikat pada asumsi, kebiasaan, dan pola pikir lama yang tidak lagi sesuai dengan perkembangan lingkungan. Oleh karena itu, perubahan organisasi pada hakikatnya selalu diawali oleh keberanian individu dan organisasi untuk merefleksikan serta memperbarui cara pandangnya terhadap berbagai persoalan yang dihadapi. Dalam perspektif *Learning Organization*, proses tersebut dikenal sebagai *Mental Models*.

Menurut Senge (2006), *Mental Models* merupakan asumsi, keyakinan, nilai, atau gambaran yang tertanam dalam diri seseorang dan secara tidak sadar memengaruhi cara individu memahami suatu keadaan, mengambil keputusan, serta bertindak. Senge menjelaskan bahwa setiap individu memiliki *mental models* yang terbentuk melalui pengalaman, pendidikan, budaya, maupun lingkungan sosial. Apabila asumsi-asumsi tersebut tidak pernah direfleksikan, maka akan menjadi penghambat munculnya ide baru, inovasi, dan perubahan organisasi. Oleh karena itu, organisasi pembelajar mendorong setiap anggotanya untuk secara terbuka menguji asumsi, menerima perspektif yang berbeda, dan membangun cara berpikir yang lebih adaptif terhadap perubahan.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Argyris & Schön (1996) melalui konsep *double-loop learning*, yaitu proses pembelajaran yang tidak hanya memperbaiki tindakan, tetapi juga mengevaluasi asumsi, nilai, dan keyakinan yang mendasari tindakan tersebut. Menurut mereka, perubahan yang bersifat mendasar hanya dapat terjadi apabila individu maupun organisasi berani mempertanyakan pola pikir yang selama ini dianggap benar. Sejalan dengan itu, Marquardt (2011) menegaskan bahwa organisasi pembelajar memerlukan budaya dialog, refleksi, dan keterbukaan agar setiap anggota organisasi mampu

mengidentifikasi berbagai hambatan berpikir yang menghambat pembelajaran organisasi. Dengan demikian, *Mental Models* menjadi fondasi penting dalam menciptakan budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran dan inovasi.

Dalam konteks pendidikan, *Mental Models* memiliki arti penting karena sekolah merupakan organisasi yang terus berhadapan dengan perubahan kurikulum, perkembangan teknologi pendidikan, serta perubahan karakteristik peserta didik. Guru dan kepala sekolah yang mampu merefleksikan cara berpikirnya akan lebih mudah menerima inovasi pembelajaran, memanfaatkan teknologi secara kreatif, serta mengembangkan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Sebaliknya, pola pikir yang tertutup terhadap perubahan sering kali menjadi salah satu penyebab lambatnya inovasi dan rendahnya kemampuan sekolah dalam beradaptasi terhadap tuntutan zaman. Penelitian Kools & Stol (2016) menunjukkan bahwa sekolah yang berhasil menjadi organisasi pembelajar umumnya ditandai oleh budaya refleksi, keterbukaan terhadap umpan balik, dan kemauan seluruh warga sekolah untuk terus mengevaluasi praktik-praktik yang telah dijalankan.

Nilai tersebut sejalan dengan firman Allah Swt.:

"...Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri...." (*QS. Ar-Ra'd [13]: 11*).

Ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa perubahan tidak akan terjadi tanpa adanya perubahan dari dalam diri manusia, termasuk perubahan cara berpikir, sikap, dan perilaku. Dalam konteks organisasi pendidikan, nilai tersebut menjadi landasan bahwa peningkatan mutu sekolah harus diawali oleh kesediaan seluruh warga sekolah untuk terus melakukan refleksi dan memperbaiki pola pikirnya dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, penelitian ini memaknai *Mental Models* sebagai kemampuan individu dan organisasi untuk secara sadar merefleksikan, mengevaluasi, serta memperbarui asumsi, keyakinan, dan pola pikir yang memengaruhi pengambilan keputusan dan tindakan dalam organisasi. Dalam penelitian ini, dimensi *Mental Models* dianalisis melalui lima indikator, yaitu:

- (1) keterbukaan terhadap ide dan gagasan baru;
- (2) kemampuan merefleksikan asumsi atau kebiasaan lama;
- (3) kesediaan menerima umpan balik dan kritik secara konstruktif;
- (4) pengambilan keputusan berdasarkan data dan pertimbangan rasional; serta
- (5) kemauan mengubah pola pikir sebagai respons terhadap perubahan lingkungan.

c) *Shared Vision*

Mengembangkan sekolah bukan hanya persoalan menyusun program kerja atau menetapkan target kinerja. Lebih dari itu, keberhasilan sebuah sekolah sangat dipengaruhi oleh adanya kesamaan arah, harapan, dan komitmen seluruh warga sekolah dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Ketika setiap individu memahami ke mana organisasi akan bergerak dan merasa memiliki tujuan tersebut, berbagai program sekolah akan lebih mudah dijalankan secara konsisten. Sebaliknya, apabila tujuan organisasi hanya dipahami oleh sebagian kecil orang, maka berbagai kebijakan yang telah dirancang sering kali kehilangan makna dalam pelaksanaannya. Kesadaran inilah yang melandasi pentingnya *Shared Vision* sebagai salah satu disiplin utama dalam *Learning Organization*

Menurut Senge (2006), *Shared Vision* bukan sekadar visi organisasi yang disusun oleh pimpinan, melainkan visi yang tumbuh dari proses membangun kesamaan harapan, komitmen, dan rasa memiliki seluruh anggota organisasi terhadap masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Ketika visi dipahami sebagai milik bersama,

setiap individu tidak lagi bekerja hanya karena tuntutan tugas, tetapi terdorong oleh kesadaran bahwa dirinya merupakan bagian dari perjalanan organisasi menuju tujuan yang telah disepakati.

Pemahaman tersebut menunjukkan bahwa *Shared Vision* tidak dibangun melalui instruksi ataupun kewenangan formal seorang pemimpin. Sebaliknya, visi bersama lahir melalui komunikasi yang terbuka, dialog yang berkesinambungan, dan keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam merumuskan arah pengembangan organisasi. Marquardt (2011) menegaskan bahwa keterlibatan anggota organisasi dalam membangun visi akan memperkuat rasa memiliki (*sense of ownership*), sehingga tujuan organisasi tidak lagi dipandang sebagai target institusi semata, tetapi menjadi bagian dari tujuan pribadi setiap anggotanya. Sejalan dengan itu, Watkins & Marsick (1993) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar memerlukan budaya partisipatif yang memungkinkan setiap individu memberikan gagasan, menyampaikan aspirasi, serta berkontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam lingkungan sekolah, *Shared Vision* memiliki arti yang sangat penting karena keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya bergantung pada kepala sekolah sebagai pemimpin, tetapi merupakan hasil kerja kolektif seluruh warga sekolah. Guru, tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah, bahkan orang tua memiliki peran dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, visi sekolah tidak cukup hanya dipahami sebagai pernyataan formal dalam dokumen Renstra atau RKAS, melainkan harus terinternalisasi dalam budaya kerja, pengambilan keputusan, pelaksanaan program, hingga perilaku sehari-hari seluruh warga sekolah. Sekolah yang berhasil membangun *Shared Vision* umumnya menunjukkan tingkat kolaborasi yang lebih baik, komitmen organisasi yang lebih tinggi, serta konsistensi dalam menjalankan berbagai program pengembangan sekolah. Temuan tersebut diperkuat

oleh Kools & Stoll (2016) yang menempatkan visi bersama sebagai salah satu karakteristik utama sekolah pembelajar (*school as a learning organisation*).

Konsep tersebut juga memiliki keselarasan dengan nilai-nilai Islam. Allah Swt. berfirman:

...فَاعْتَفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

"...Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu...."(QS. Ali 'Imran [3]: 159).

Ayat tersebut mengandung pesan bahwa keputusan yang menyangkut kepentingan bersama hendaknya dibangun melalui musyawarah dan partisipasi. Dalam konteks sekolah, nilai tersebut menjadi landasan penting bahwa penyusunan maupun implementasi visi tidak semata-mata merupakan kewenangan kepala sekolah, tetapi perlu melibatkan seluruh warga sekolah agar tumbuh rasa memiliki, tanggung jawab, dan komitmen bersama dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, penelitian ini memaknai *Shared Vision* sebagai kesamaan pemahaman, komitmen, dan tanggung jawab seluruh warga sekolah terhadap tujuan bersama yang dibangun melalui proses partisipatif dan diwujudkan dalam budaya kerja organisasi. Dalam penelitian ini, dimensi *Shared Vision* dianalisis melalui lima indikator, yaitu:

- (1) keterlibatan warga sekolah dalam penyusunan visi;
- (2) pemahaman bersama terhadap arah dan tujuan sekolah;
- (3) komitmen seluruh warga sekolah dalam mewujudkan visi;
- (4) internalisasi visi ke dalam budaya dan program sekolah; serta
- (5) konsistensi implementasi visi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan sekolah.

d) *Team Learning*

Kemajuan sebuah sekolah tidak pernah lahir dari kerja satu orang, sebaik apa pun kemampuan yang dimilikinya. Berbagai inovasi

pendidikan justru tumbuh ketika guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan saling berbagi pengalaman, mendiskusikan berbagai permasalahan, serta bersama-sama mencari solusi untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Di tengah perubahan kebijakan pendidikan yang berlangsung begitu cepat, kemampuan untuk belajar secara bersama menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Oleh karena itu, organisasi pembelajar tidak hanya menekankan pentingnya individu yang terus belajar, tetapi juga membangun budaya di mana proses belajar berlangsung secara kolektif melalui interaksi dan kolaborasi antaranggota organisasi.

Menurut Peter M. Senge (2006), *Team Learning* merupakan disiplin yang menekankan kemampuan anggota organisasi untuk belajar, berpikir, dan bekerja secara bersama dalam menghasilkan pemahaman maupun solusi yang lebih baik dibandingkan apabila dilakukan secara individual. Senge menjelaskan bahwa pembelajaran tim tidak hanya berkaitan dengan kerja sama dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga kemampuan membangun dialog yang terbuka, saling mendengarkan, menghargai berbagai perspektif, serta mengembangkan pengetahuan baru melalui proses refleksi bersama. Dengan demikian, *Team Learning* menjadi sarana untuk mengubah pengalaman individu menjadi pengetahuan organisasi.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Watkins & Marsick (1993) yang menyatakan bahwa organisasi pembelajar perlu menciptakan lingkungan yang mendorong kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan pembelajaran antarrekan kerja sebagai bagian dari budaya organisasi. Sejalan dengan itu Marquardt (2011) menegaskan bahwa pembelajaran tim akan mempercepat proses penyelesaian masalah, meningkatkan kreativitas, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Melalui pembelajaran kolektif, pengetahuan tidak lagi dimiliki oleh individu tertentu, tetapi menjadi aset organisasi yang dapat dimanfaatkan bersama untuk meningkatkan kinerja.

Dalam konteks sekolah, *Team Learning* tercermin dalam berbagai aktivitas kolaboratif yang dilakukan oleh warga sekolah, seperti diskusi profesional antarguru, *lesson study*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), komunitas belajar, maupun kegiatan refleksi terhadap pelaksanaan pembelajaran. Melalui kegiatan tersebut, guru tidak hanya bertukar pengalaman, tetapi juga bersama-sama mengevaluasi praktik pembelajaran, mengembangkan strategi baru, dan membangun solusi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi di kelas. Penelitian Kools & Stoll (2016) menunjukkan bahwa sekolah yang berhasil mengembangkan budaya kolaborasi memiliki kemampuan yang lebih baik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, memperkuat inovasi, serta membangun kapasitas organisasi secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa *Team Learning* bukan sekadar aktivitas bekerja bersama, tetapi merupakan proses membangun pengetahuan kolektif yang menjadi kekuatan utama organisasi pembelajar.

Nilai pembelajaran bersama tersebut sejalan dengan firman Allah Swt.:

وَاَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا...

"Dan berpegang teguhlah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai..."(QS. *Ali 'Imran* [3]: 103).

Ayat tersebut mengajarkan pentingnya persatuan, kerja sama, dan saling menguatkan dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pendidikan, nilai tersebut memberikan landasan bahwa peningkatan mutu sekolah lebih mudah diwujudkan apabila seluruh warga sekolah membangun semangat kolaborasi, saling belajar, dan berbagi pengalaman dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, penelitian ini memaknai *Team Learning* sebagai proses pembelajaran kolektif yang dibangun melalui kolaborasi, dialog, refleksi, dan berbagi pengetahuan antarwarga sekolah untuk meningkatkan kapasitas individu maupun

organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini, dimensi *Team Learning* dianalisis melalui lima indikator, yaitu:

- (1) kolaborasi profesional antarwarga sekolah;
- (2) budaya berbagi pengetahuan dan pengalaman;
- (3) dialog reflektif dalam memecahkan permasalahan;
- (4) pengembangan komunitas belajar di lingkungan sekolah; serta
- (5) kemampuan membangun solusi bersama dalam menghadapi tantangan organisasi.

e) *Systems Thinking*

Dalam praktik pengelolaan sekolah, berbagai permasalahan sering kali diselesaikan secara parsial. Ketika prestasi peserta didik menurun, perhatian hanya diarahkan pada proses pembelajaran. Ketika disiplin guru melemah, solusi yang ditempuh sering kali sebatas penegakan aturan. Padahal, setiap persoalan yang muncul di sekolah sesungguhnya saling berkaitan dengan berbagai unsur lain, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi guru, sarana prasarana, partisipasi orang tua, hingga kebijakan pendidikan. Cara pandang yang melihat setiap persoalan secara terpisah sering kali menyebabkan solusi yang diberikan hanya bersifat sementara. Oleh karena itu, organisasi pembelajar memerlukan cara berpikir yang mampu melihat keterkaitan antarbagian sebagai satu kesatuan sistem. Cara pandang inilah yang dikenal sebagai *Systems Thinking*.

Menurut Senge (2006), *Systems Thinking* merupakan disiplin yang membantu individu memahami hubungan timbal balik antarunsur dalam organisasi sehingga setiap keputusan tidak hanya mempertimbangkan dampak jangka pendek, tetapi juga konsekuensi jangka panjang terhadap keseluruhan sistem organisasi. Senge menegaskan bahwa organisasi tidak dapat dipahami melalui bagian-bagian yang berdiri sendiri, melainkan sebagai suatu sistem yang saling

memengaruhi. Oleh karena itu, setiap perubahan pada satu bagian organisasi akan memberikan dampak terhadap bagian lainnya.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Marquardt (2011) yang menjelaskan bahwa organisasi pembelajar memerlukan kemampuan untuk melihat keterkaitan antara manusia, struktur organisasi, teknologi, pengetahuan, dan proses pembelajaran sebagai satu sistem yang utuh. Sementara itu, Watkins & Marsick (1993) menekankan bahwa keberhasilan organisasi pembelajar sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun hubungan yang harmonis antarberbagai komponen sehingga proses pembelajaran tidak berlangsung secara terpisah, tetapi menjadi bagian dari budaya organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, *Systems Thinking* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menganalisis masalah, tetapi juga kemampuan memahami pola hubungan yang membentuk perilaku organisasi.

Dalam konteks sekolah, *Systems Thinking* menjadi landasan penting dalam pengambilan keputusan yang komprehensif. Kepala sekolah tidak hanya dituntut menyelesaikan persoalan yang tampak di permukaan, tetapi juga mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi akar permasalahan serta memahami keterkaitan antara kurikulum, proses pembelajaran, pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, budaya sekolah, dan dukungan masyarakat. Pendekatan ini memungkinkan sekolah menyusun kebijakan yang lebih terintegrasi sehingga berbagai program pengembangan tidak berjalan secara terpisah, melainkan saling mendukung dalam mencapai tujuan pendidikan. Penelitian Kools & Stoll (2016) menunjukkan bahwa sekolah yang berkembang sebagai *Learning Organization* memiliki kemampuan melihat hubungan antarkomponen sekolah secara menyeluruh sehingga lebih adaptif dalam menghadapi perubahan dan lebih efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Konsep tersebut selaras dengan ajaran Islam yang menekankan pentingnya berpikir secara menyeluruh sebelum mengambil keputusan. Allah Swt. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

"...Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok...." (QS. *Al-Hasyr* [59]: 18).

Ayat tersebut mengandung makna bahwa setiap tindakan perlu dipertimbangkan secara matang dengan memperhatikan akibat dan keberlanjutannya. Dalam konteks manajemen pendidikan, nilai tersebut memberikan landasan bahwa setiap kebijakan sekolah hendaknya disusun melalui pertimbangan yang komprehensif, memperhatikan keterkaitan berbagai aspek organisasi, serta berorientasi pada keberlanjutan peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, penelitian ini memaknai *Systems Thinking* sebagai kemampuan warga sekolah dalam memahami keterkaitan berbagai unsur organisasi secara menyeluruh sehingga setiap keputusan dan tindakan dilakukan secara terintegrasi untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam penelitian ini, dimensi *Systems Thinking* dianalisis melalui lima indikator, yaitu:

- (1) kemampuan memahami keterkaitan antarunsur dalam organisasi sekolah;
- (2) pengambilan keputusan secara holistik;
- (3) kemampuan mengidentifikasi akar permasalahan;
- (4) sinergi antarunit kerja dalam mencapai tujuan sekolah; serta
- (5) orientasi pada perbaikan dan pengembangan sekolah secara berkelanjutan.

6) Implementasi *Learning Organization* di Sekolah

Implementasi *Learning Organization* pada satuan pendidikan merupakan proses mengintegrasikan budaya belajar ke dalam seluruh aktivitas penyelenggaraan sekolah sehingga pembelajaran tidak hanya

berlangsung pada peserta didik, tetapi juga menjadi budaya yang dijalankan oleh kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan seluruh warga sekolah. Sekolah sebagai organisasi pembelajar memandang pembelajaran sebagai proses kolektif yang berlangsung secara berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan, memperbaiki mutu layanan pendidikan, dan mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Oleh karena itu, implementasi *Learning Organization* tidak hanya ditunjukkan melalui keberadaan program pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga melalui terbentuknya budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, refleksi, inovasi, serta perbaikan berkelanjutan.

Senge (1990) menjelaskan bahwa implementasi *Learning Organization* tidak dapat dipisahkan dari penerapan lima disiplin (*five disciplines*) secara terpadu dalam kehidupan organisasi. Kelima disiplin tersebut menjadi fondasi dalam membangun organisasi yang mampu belajar secara kolektif, mengembangkan kapasitas anggotanya, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam konteks pendidikan, penerapan *Learning Organization* tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi individu guru atau kepala sekolah, tetapi juga membangun kapasitas kelembagaan sehingga sekolah mampu berkembang secara berkelanjutan.

Kools & Stoll (2016) mengembangkan konsep *School as Learning Organisation* (SLO) yang menjelaskan bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajar ditandai oleh kemampuan seluruh warga sekolah untuk belajar bersama, mengembangkan visi bersama, melakukan refleksi terhadap praktik pendidikan, memanfaatkan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan, serta membangun jejaring kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan. OECD (2020) juga menegaskan bahwa implementasi *Learning Organization* pada sekolah menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan mutu pendidikan karena

memungkinkan sekolah lebih adaptif terhadap perkembangan kebijakan, teknologi, maupun kebutuhan peserta didik.

Dengan demikian, implementasi *Learning Organization* di sekolah tidak hanya dipahami sebagai penerapan konsep manajemen modern, tetapi sebagai proses transformasi budaya organisasi yang mendorong seluruh warga sekolah untuk terus belajar, berkolaborasi, berinovasi, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan dalam rangka meningkatkan mutu layanan pendidikan dan daya saing sekolah.

a) Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Salah satu bentuk implementasi *Learning Organization* di sekolah adalah pengembangan profesional secara berkelanjutan bagi kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Organisasi pembelajar memandang peningkatan kompetensi sebagai proses yang berlangsung terus-menerus sehingga setiap warga sekolah memiliki kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan profesionalismenya sesuai dengan perkembangan pendidikan.

Pengembangan profesional dilakukan melalui berbagai kegiatan, seperti pelatihan, lokakarya (*workshop*), pendampingan (*coaching*), pembimbingan (*mentoring*), serta komunitas belajar profesional yang memungkinkan warga sekolah saling berbagi pengalaman dan meningkatkan kompetensi secara kolektif. Kools & Stoll (2016) menjelaskan bahwa sekolah sebagai *Learning Organization* secara konsisten menyediakan kesempatan belajar bagi seluruh warga sekolah sebagai bagian dari upaya membangun kapasitas organisasi. Dengan demikian, pengembangan profesional berkelanjutan menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan.

b) Budaya Kolaboratif

Implementasi *Learning Organization* juga ditunjukkan melalui berkembangnya budaya kolaboratif dalam penyelenggaraan pendidikan. Sekolah tidak lagi mengandalkan kemampuan individu,

tetapi membangun kerja sama profesional antarwarga sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan penyelesaian berbagai persoalan organisasi.

Budaya kolaboratif diwujudkan melalui berbagai kegiatan seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), *Lesson Study*, *Professional Learning Community* (PLC), diskusi akademik, serta kegiatan *knowledge sharing* antarguru dan tenaga kependidikan. Melalui kolaborasi tersebut, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki individu berkembang menjadi pengetahuan organisasi yang mendukung peningkatan mutu sekolah. Menurut Watkins & Marsick (1993), budaya kolaborasi menjadi salah satu unsur penting dalam membangun organisasi pembelajar karena memperkuat proses pembelajaran kolektif dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan.

c) Kepemimpinan Pembelajaran

Keberhasilan implementasi *Learning Organization* sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya belajar organisasi. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mampu menginspirasi, memfasilitasi, dan mendorong seluruh warga sekolah untuk terus belajar dan berkembang.

Kepala sekolah sebagai *leader as learner* memberikan teladan dalam proses pembelajaran melalui keterbukaan terhadap perubahan, kemauan untuk terus mengembangkan diri, serta kemampuan membangun budaya belajar yang melibatkan seluruh warga sekolah. Kools & Stoll (2016) menegaskan bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan faktor penting dalam membangun sekolah sebagai organisasi pembelajar karena mampu menggerakkan kolaborasi, inovasi, dan pengembangan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

d) Refleksi dan Evaluasi Berkelanjutan

Refleksi dan evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi *Learning Organization*. Organisasi pembelajar secara rutin melakukan supervisi, evaluasi program, refleksi terhadap praktik yang telah dilaksanakan, serta tindak lanjut sebagai dasar perbaikan organisasi.

Dalam konteks sekolah, proses tersebut dilakukan melalui supervisi akademik, evaluasi program sekolah, rapat refleksi, analisis hasil pembelajaran, serta penyusunan rencana tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi. Menurut Senge (1990), proses refleksi memungkinkan organisasi memahami berbagai pengalaman sebagai sumber pembelajaran sehingga mampu melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran organisasi.

e) Kemitraan dan Jejaring Sekolah

Sekolah sebagai *Learning Organization* merupakan organisasi terbuka (*open system*) yang membangun hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan. Implementasi *Learning Organization* tidak hanya berlangsung di lingkungan internal sekolah, tetapi juga melalui pengembangan kemitraan dengan pihak eksternal sebagai sumber pembelajaran dan penguatan kapasitas organisasi.

Kemitraan tersebut melibatkan komite sekolah, orang tua, perguruan tinggi, dunia usaha dan dunia industri (DUDI), pemerintah, serta masyarakat. Melalui jejaring tersebut, sekolah memperoleh berbagai masukan, dukungan sumber daya, peluang pengembangan program, serta praktik-praktik baik yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan. OECD (2020) menegaskan bahwa jejaring kemitraan menjadi salah satu karakteristik penting sekolah sebagai organisasi pembelajar karena memperluas kesempatan belajar sekaligus memperkuat kemampuan sekolah dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan daya saing.

Implementasi *Learning Organization* di sekolah diwujudkan melalui pengembangan profesional berkelanjutan, budaya kolaboratif, kepemimpinan pembelajaran, refleksi dan evaluasi berkelanjutan, serta pengembangan kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan. Kelima aspek tersebut saling mendukung dalam membangun budaya belajar organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan. Dalam penelitian ini, implementasi tersebut menjadi konteks penerapan lima disiplin *Learning Organization* yang selanjutnya dianalisis dalam upaya meningkatkan daya saing SMP swasta.

f) *Learning Organization* dalam Konteks Sekolah

Konsep *Learning Organization* pada awalnya berkembang dalam dunia bisnis dan organisasi modern sebagai pendekatan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam belajar, beradaptasi, dan berinovasi secara berkelanjutan. Seiring perkembangan ilmu manajemen dan kepemimpinan pendidikan, konsep tersebut kemudian diadaptasi ke dalam dunia pendidikan melalui pendekatan *School as Learning Organisation* (SLO). Pendekatan ini memandang sekolah bukan hanya sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran bagi peserta didik, tetapi juga sebagai organisasi yang seluruh warganya secara aktif belajar, berbagi pengetahuan, melakukan refleksi, dan mengembangkan kapasitas organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kools & Stoll (2016) menjelaskan bahwa sekolah sebagai *Learning Organization* merupakan sekolah yang mampu menciptakan budaya belajar secara berkelanjutan melalui keterlibatan seluruh warga sekolah dalam proses pembelajaran organisasi. Sekolah tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil belajar peserta didik, tetapi juga berupaya mengembangkan kapasitas guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan, serta membangun sistem organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan pendidikan. Dengan demikian,

Learning Organization menjadi pendekatan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan sekaligus memperkuat keberlanjutan pengembangan sekolah.

Untuk mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajar, Kools & Stoll (2016) mengembangkan tujuh dimensi utama *School as Learning Organisation*, yaitu:

1. Mengembangkan dan berbagi visi yang berpusat pada pembelajaran seluruh peserta didik (*developing and sharing a vision centred on the learning of all students*);
2. Menciptakan dan mendukung kesempatan belajar berkelanjutan bagi seluruh staf (*creating and supporting continuous learning opportunities for all staff*);
3. Mendorong pembelajaran tim dan kolaborasi di antara seluruh warga sekolah (*promoting team learning and collaboration among all staff*);
4. Membangun budaya saling bertanya, inovasi, dan eksplorasi (*establishing a culture of inquiry, innovation, and exploration*);
5. Mengembangkan sistem untuk mengumpulkan serta berbagi pengetahuan dan praktik baik (*embedding systems for collecting and exchanging knowledge and learning*);
6. Belajar bersama dengan lingkungan eksternal serta mengembangkan kemitraan yang lebih luas (*learning with and from the external environment and larger learning system*); dan
7. Kepemimpinan yang memodelkan serta mendukung pembelajaran (*modelling and growing learning leadership*).

Ketujuh dimensi tersebut menunjukkan bahwa sekolah sebagai *Learning Organization* tidak hanya menekankan peningkatan kompetensi individu, tetapi juga membangun sistem organisasi yang mendukung pembelajaran kolektif, kolaborasi profesional, inovasi, dan kepemimpinan pembelajaran. Seluruh dimensi tersebut saling berkaitan dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan

serta berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, konsep *School as Learning Organisation* memiliki relevansi yang tinggi seiring dengan tuntutan peningkatan mutu pendidikan, implementasi Kurikulum Merdeka, transformasi digital, penguatan kompetensi guru, serta peningkatan kualitas tata kelola sekolah. Sekolah dituntut tidak hanya mampu memenuhi standar nasional pendidikan, tetapi juga memiliki kemampuan belajar secara berkelanjutan, membangun budaya inovasi, memperkuat kolaborasi antarwarga sekolah, serta menjalin kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penerapan *Learning Organization* menjadi salah satu pendekatan strategis dalam meningkatkan kapasitas organisasi sekolah agar mampu menghadapi dinamika perubahan pendidikan sekaligus meningkatkan daya saing sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa konsep *School as Learning Organisation* memberikan kerangka implementatif bagi penerapan *Learning Organization* dalam konteks sekolah. Namun demikian, penelitian ini tidak menggunakan tujuh dimensi Kools dan Stoll sebagai fokus analisis utama. Penelitian ini tetap menggunakan Peter M. Senge sebagai kerangka konseptual utama, sedangkan konsep *School as Learning Organisation* digunakan untuk memperkuat pemahaman mengenai implementasi *Learning Organization* dalam penyelenggaraan sekolah.

Berdasarkan berbagai teori yang dikemukakan oleh Senge (1990), Watkins & Marsick (1993), Marquardt (2011), Kools & Stoll, (2016), serta OECD (2020), dapat dipahami bahwa *Learning Organization* merupakan organisasi yang secara sistematis membangun budaya belajar melalui pengembangan kapasitas individu dan organisasi, kolaborasi, berbagi pengetahuan, inovasi, kemampuan

beradaptasi, serta berpikir sistem guna meningkatkan efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

Dalam konteks sekolah, *Learning Organization* dipahami sebagai kemampuan sekolah dalam mengembangkan budaya belajar yang melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta pemangku kepentingan lainnya melalui implementasi lima disiplin Peter M. Senge, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*. Implementasi kelima disiplin tersebut menjadi dasar bagi peningkatan kapasitas organisasi yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan dan daya saing sekolah.

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini menggunakan lima disiplin Peter M. Senge sebagai kerangka konseptual utama dalam menganalisis implementasi *Learning Organization* pada SMP swasta.

b. Landasan Konsep Daya Saing

1) Hakikat Daya Saing Sekolah

Perubahan lingkungan pendidikan dalam beberapa dekade terakhir telah menempatkan sekolah pada situasi yang semakin kompetitif. Bertambahnya jumlah satuan pendidikan, meningkatnya harapan masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan, serta berkembangnya berbagai inovasi pembelajaran mendorong setiap sekolah untuk mampu menunjukkan keunggulan yang membedakannya dari sekolah lain. Kondisi tersebut dirasakan semakin nyata oleh sekolah swasta yang tidak hanya dituntut menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, tetapi juga harus mampu mempertahankan kepercayaan masyarakat agar tetap memperoleh peserta didik secara berkelanjutan. Dengan demikian, daya saing tidak lagi dipahami sebagai konsep yang hanya relevan bagi dunia bisnis, melainkan telah menjadi kebutuhan strategis bagi lembaga pendidikan dalam menjaga eksistensi dan keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan.

Konsep daya saing dalam pendidikan pada dasarnya merupakan adaptasi dari konsep daya saing yang berkembang dalam kajian manajemen strategik, dengan penyesuaian terhadap karakteristik lembaga pendidikan sebagai organisasi yang berorientasi pada mutu layanan dan kepuasan para pemangku kepentingan. Dalam perspektif ini, daya saing sekolah tidak dimaknai sebagai kemampuan memperoleh keuntungan ekonomi, melainkan sebagai kemampuan memberikan layanan pendidikan yang berkualitas, membangun kepercayaan masyarakat, serta mempertahankan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan pendidikan. Konsep daya saing pada awalnya berkembang dalam bidang ekonomi dan manajemen strategik melalui pemikiran Porter (1990). Porter memandang daya saing sebagai kemampuan organisasi menciptakan nilai (*value*) yang lebih unggul dibandingkan organisasi lain sehingga mampu mempertahankan keunggulan secara berkelanjutan. Keunggulan tersebut tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya sumber daya yang dimiliki, tetapi oleh kemampuan organisasi mengelola sumber daya tersebut secara efektif untuk menghasilkan kualitas, inovasi, dan nilai tambah yang diakui oleh para pemangku kepentingan. Dengan kata lain, daya saing merupakan hasil dari kemampuan organisasi mengembangkan strategi yang memungkinkan organisasi bertahan sekaligus berkembang di tengah perubahan lingkungan.

konsep daya saing dalam pendidikan merupakan adaptasi dari teori manajemen strategik. Konsep daya saing pada awalnya berkembang dalam bidang ekonomi dan manajemen strategis melalui pemikiran (Porter, 1990). Porter memandang daya saing sebagai kemampuan organisasi menciptakan nilai (*value*) yang lebih unggul dibandingkan organisasi lain sehingga mampu mempertahankan keunggulan secara berkelanjutan. Keunggulan tersebut tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya sumber daya yang dimiliki, tetapi oleh kemampuan organisasi mengelola sumber daya tersebut secara efektif untuk menghasilkan kualitas, inovasi, dan nilai tambah yang diakui oleh para pemangku kepentingan. Dengan kata lain,

daya saing merupakan hasil dari kemampuan organisasi mengembangkan strategi yang memungkinkan organisasi bertahan sekaligus berkembang di tengah perubahan lingkungan.

Meskipun lahir dari perspektif dunia usaha, konsep daya saing semakin banyak diadaptasi dalam bidang pendidikan. OECD (2016) menjelaskan bahwa sekolah yang memiliki daya saing bukanlah sekolah yang sekadar unggul dalam persaingan memperoleh peserta didik, tetapi sekolah yang mampu membangun kapasitas organisasi untuk menghasilkan layanan pendidikan yang berkualitas, adaptif terhadap perubahan, inovatif, dan mampu memenuhi kebutuhan peserta didik maupun masyarakat. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa daya saing sekolah tidak hanya diukur melalui hasil akademik, tetapi juga melalui kemampuan sekolah membangun organisasi yang terus belajar, berinovasi, dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan.

Dalam konteks sekolah swasta, daya saing memiliki karakteristik yang lebih kompleks dibandingkan sekolah negeri. Sekolah swasta sangat bergantung pada tingkat kepercayaan masyarakat sebagai dasar keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah swasta dituntut mampu menghadirkan layanan pendidikan yang berkualitas, memiliki program unggulan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, serta mampu menciptakan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi peserta didik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki budaya inovasi, kepemimpinan yang efektif, kualitas layanan yang baik, serta hubungan yang kuat dengan masyarakat cenderung memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan antarlembaga pendidikan ((Kools & Stoll, 2016; Development & OECD, 2016).

Dalam perspektif penelitian ini, daya saing sekolah tidak dipahami semata-mata sebagai kemampuan memenangkan persaingan dalam memperoleh peserta didik. Jumlah peserta didik memang sering dijadikan

salah satu ukuran keberhasilan sebuah sekolah, namun peningkatan jumlah peserta didik sesungguhnya merupakan konsekuensi dari kemampuan sekolah membangun keunggulan yang diakui oleh masyarakat. Dengan demikian, meningkatnya animo masyarakat, bertambahnya jumlah peserta didik, menguatnya reputasi sekolah, serta terjaganya keberlanjutan sekolah lebih tepat diposisikan sebagai dampak (outcome) dari daya saing yang berhasil dibangun, bukan sebagai unsur utama yang membentuk daya saing itu sendiri. Pemahaman ini menjadi penting agar konsep daya saing tidak direduksi hanya pada aspek kuantitas peserta didik, tetapi lebih diarahkan pada kemampuan sekolah menciptakan nilai dan keunggulan yang berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, penelitian ini memaknai daya saing SMP swasta sebagai kemampuan sekolah dalam menciptakan keunggulan yang berkelanjutan melalui penyelenggaraan layanan pendidikan yang bermutu, pengembangan program unggulan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan inovasi organisasi, serta pembangunan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Kemampuan tersebut selanjutnya tercermin pada meningkatnya minat masyarakat, bertambahnya jumlah peserta didik, menguatnya reputasi sekolah, serta terjaganya keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini daya saing SMP swasta dianalisis melalui tujuh indikator utama, yaitu:

- 1) mutu layanan pendidikan;
- 2) inovasi sekolah;
- 3) reputasi sekolah;
- 4) prestasi sekolah;
- 5) kepercayaan masyarakat;
- 6) daya tarik sekolah
- 7) keberlanjutan sekolah.

2). Dimensi Daya Saing Sekolah

Daya saing sekolah merupakan konsep multidimensional yang tidak hanya diukur dari jumlah peserta didik atau prestasi akademik semata, tetapi juga mencerminkan kemampuan sekolah dalam menghasilkan layanan pendidikan yang bermutu, membangun inovasi, memperoleh kepercayaan masyarakat, serta mempertahankan keberlanjutan organisasi. Berbagai ahli memberikan penekanan yang berbeda mengenai indikator daya saing organisasi maupun lembaga pendidikan.

Porter memberikan landasan konseptual mengenai daya saing dan keunggulan kompetitif, namun tidak merumuskan dimensi operasional yang secara khusus ditujukan untuk konteks lembaga pendidikan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dimensi daya saing sekolah disusun melalui sintesis berbagai teori, hasil penelitian terdahulu, serta literatur mengenai manajemen pendidikan, mutu pendidikan, dan daya saing lembaga pendidikan. Sintesis tersebut menghasilkan tujuh dimensi daya saing sekolah yang digunakan sebagai fokus analisis dalam penelitian ini, yaitu:

1) Mutu Layanan Pendidikan

Mutu layanan pendidikan merupakan dimensi utama daya saing sekolah karena menjadi dasar dalam membangun kepuasan peserta didik, orang tua, serta masyarakat. Sekolah yang memiliki mutu layanan tinggi mampu menyediakan proses pembelajaran yang efektif, pelayanan administrasi yang baik, lingkungan belajar yang kondusif, serta dukungan pengembangan peserta didik secara optimal.

Menurut OECD (2020), kualitas layanan pendidikan menjadi indikator utama keberhasilan sekolah dalam memenuhi kebutuhan peserta didik sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Caldwell & Spinks (2013) juga menegaskan bahwa mutu layanan merupakan fondasi utama bagi sekolah untuk mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan pendidikan.

2) Inovasi Sekolah

Inovasi merupakan kemampuan sekolah dalam mengembangkan berbagai pembaruan yang memberikan nilai tambah bagi proses penyelenggaraan pendidikan. Inovasi dapat berupa pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, pemanfaatan teknologi, program unggulan, maupun model pelayanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Porter (1985) menjelaskan bahwa inovasi merupakan salah satu sumber utama keunggulan kompetitif organisasi. Dalam konteks sekolah, Kools & Stoll (2016) menyatakan bahwa budaya inovasi merupakan karakteristik penting sekolah sebagai *Learning Organization* karena memungkinkan sekolah terus berkembang sesuai dengan dinamika lingkungan pendidikan.

3) Reputasi Sekolah

Reputasi sekolah merupakan persepsi positif masyarakat terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan yang dibangun melalui konsistensi mutu layanan, prestasi, profesionalisme tenaga pendidik, serta kredibilitas lembaga. Reputasi yang baik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat sekaligus memperkuat posisi sekolah dalam persaingan antar lembaga pendidikan.

Bush (2020) menjelaskan bahwa reputasi sekolah menjadi salah satu aset strategis yang memengaruhi keberhasilan sekolah dalam memperoleh dukungan masyarakat dan mempertahankan keberlanjutan organisasi pendidikan.

4) Prestasi Sekolah

Prestasi sekolah merupakan hasil yang dicapai sekolah dalam berbagai bidang, baik akademik maupun nonakademik. Prestasi tidak hanya mencerminkan keberhasilan peserta didik, tetapi juga menunjukkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan, kualitas pembelajaran, serta kapasitas organisasi sekolah dalam mengembangkan potensi seluruh warga sekolah.

Menurut OECD (2023), capaian belajar peserta didik, prestasi akademik, dan keberhasilan pengembangan karakter merupakan indikator penting dalam menilai kualitas serta daya saing sekolah.

5) Kepercayaan Masyarakat

Kepercayaan masyarakat merupakan bentuk pengakuan terhadap kualitas sekolah yang tercermin melalui dukungan orang tua, meningkatnya minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya, serta terbangunnya hubungan yang harmonis antara sekolah dan para pemangku kepentingan.

Caldwell & Spinks (2013) menjelaskan bahwa keberhasilan sekolah dalam membangun hubungan dengan masyarakat merupakan faktor penting yang memengaruhi keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan. Sekolah yang dipercaya masyarakat memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan mempertahankan eksistensinya.

6) Daya Tarik Sekolah

Daya tarik sekolah menunjukkan kemampuan sekolah menarik minat masyarakat melalui keunggulan program, kualitas layanan, budaya sekolah, fasilitas pendidikan, maupun berbagai inovasi yang dimiliki. Daya tarik tersebut menjadi salah satu indikator keberhasilan sekolah dalam membangun posisi kompetitif di tengah meningkatnya pilihan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Menurut Porter (1985), organisasi yang memiliki nilai tambah (*value creation*) akan lebih mampu menarik konsumen dibandingkan organisasi lain. Dalam konteks pendidikan, nilai tambah tersebut diwujudkan melalui berbagai keunggulan yang dimiliki sekolah.

7) Keberlanjutan Sekolah (*School Sustainability*)

Keberlanjutan sekolah merupakan kemampuan sekolah mempertahankan eksistensi, mutu layanan, serta kapasitas organisasi dalam jangka panjang melalui pengelolaan sumber daya yang efektif dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Menurut Kools & Stoll (2016), sekolah sebagai *Learning Organization* memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keberlanjutan organisasi karena mampu membangun budaya belajar, inovasi, kolaborasi, serta pengembangan kapasitas secara berkelanjutan. Pandangan ini sejalan dengan konsep organisasi pembelajar yang menempatkan pembelajaran sebagai strategi utama dalam menjaga keberlangsungan organisasi.

Berdasarkan sintesis berbagai teori, penelitian ini menggunakan tujuh dimensi daya saing sekolah, yaitu: (1) mutu layanan pendidikan, (2) inovasi sekolah, (3) reputasi sekolah, (4) prestasi sekolah, (5) kepercayaan masyarakat, (6) daya tarik sekolah, dan (7) keberlanjutan sekolah. Ketujuh dimensi tersebut dipandang saling melengkapi dalam menggambarkan kemampuan sekolah menghasilkan keunggulan yang berkelanjutan di tengah persaingan antar lembaga pendidikan. Dalam konteks penelitian ini, peningkatan daya saing dipahami sebagai hasil dari implementasi *Learning Organization* yang mampu memperkuat kapasitas organisasi, meningkatkan mutu layanan, mendorong inovasi, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap SMP swasta.

3. Hubungan Learning Organization dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta

Implementasi *Learning Organization* merupakan salah satu pendekatan strategis yang diyakini mampu meningkatkan daya saing organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Organisasi pembelajar tidak hanya berorientasi pada peningkatan kapasitas individu, tetapi juga membangun kemampuan organisasi untuk belajar secara kolektif, beradaptasi terhadap perubahan, mengembangkan inovasi, serta melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Kemampuan tersebut menjadi modal penting bagi sekolah dalam menghadapi persaingan antar lembaga pendidikan yang semakin dinamis.

Senge (1990) menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan lima disiplin *Learning Organization*: *personal mastery, mental models, shared*

vision, *team learning*, dan *systems thinking* akan memiliki kapasitas yang lebih besar dalam mengembangkan organisasi secara berkelanjutan. Kelima disiplin tersebut mendorong terbentuknya budaya belajar yang memungkinkan organisasi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat kolaborasi, menghasilkan inovasi, serta merespons perubahan lingkungan secara lebih efektif. Dalam konteks sekolah, implementasi lima disiplin tersebut berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru, penguatan kepemimpinan pembelajaran, serta berkembangnya budaya organisasi yang mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Kools & Stoll (2016) menegaskan bahwa sekolah sebagai *Learning Organization* memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengembangkan kapasitas organisasi melalui pembelajaran kolektif, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran, budaya kolaboratif, serta sistem evaluasi yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Sekolah yang mampu membangun budaya belajar organisasi akan lebih adaptif terhadap perubahan kebijakan pendidikan, perkembangan teknologi, maupun tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan. Kondisi tersebut menjadi salah satu faktor yang memperkuat daya saing sekolah.

Dari perspektif keunggulan kompetitif, Porter (1985) menjelaskan bahwa organisasi akan memiliki daya saing apabila mampu menciptakan nilai tambah (*value creation*) yang sulit ditiru oleh organisasi lain. Dalam konteks sekolah, nilai tambah tersebut dapat diwujudkan melalui peningkatan mutu layanan pendidikan, inovasi pembelajaran, pengembangan kompetensi guru, budaya organisasi yang positif, serta kemampuan membangun kepercayaan masyarakat. Implementasi *Learning Organization* memberikan landasan bagi sekolah untuk menghasilkan berbagai keunggulan tersebut melalui proses belajar yang berlangsung secara terus-menerus.

Hubungan antara *Learning Organization* dan daya saing sekolah juga dapat dipahami melalui kemampuan organisasi dalam mengembangkan kapasitas internal secara berkelanjutan. Sekolah yang memiliki budaya belajar akan lebih mudah menghasilkan inovasi, memperkuat kolaborasi profesional,

meningkatkan efektivitas kepemimpinan, serta mengembangkan berbagai program unggulan yang menjadi pembeda dibandingkan sekolah lain. Dampak dari proses tersebut tidak hanya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan, tetapi juga memperkuat reputasi sekolah, meningkatkan kepercayaan masyarakat, menarik minat peserta didik baru, serta menjaga keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan.

Dengan demikian, implementasi *Learning Organization* tidak hanya memberikan manfaat terhadap peningkatan kapasitas organisasi, tetapi juga berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan daya saing sekolah. Semakin baik implementasi lima disiplin *Learning Organization*, semakin besar peluang sekolah untuk meningkatkan mutu layanan, menghasilkan inovasi, memperkuat reputasi, memperoleh kepercayaan masyarakat, serta mempertahankan keberlanjutan organisasi di tengah persaingan antar sekolah.

Berdasarkan berbagai teori yang telah dikemukakan, dapat dipahami bahwa *Learning Organization* merupakan faktor strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan daya saing sekolah. Implementasi lima disiplin *Learning Organization* menurut Peter M. Senge mendorong terbentuknya budaya belajar yang berkelanjutan, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, kolaborasi profesional, inovasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Proses tersebut menghasilkan peningkatan mutu layanan pendidikan, penguatan reputasi sekolah, tumbuhnya kepercayaan masyarakat, serta terbentuknya keunggulan kompetitif yang mendukung daya saing sekolah secara berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, hubungan tersebut dipahami bahwa implementasi *Learning Organization* merupakan proses, sedangkan daya saing sekolah merupakan hasil (*outcome*) yang dicapai melalui berkembangnya kapasitas organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis bagaimana implementasi lima disiplin *Learning Organization* berkontribusi dalam meningkatkan daya saing SMP swasta melalui studi multi kasus pada dua sekolah swasta di Kota Cirebon.

Berdasarkan kajian berbagai teori mengenai *Learning Organization* dan daya saing sekolah, dapat disintesis bahwa implementasi lima disiplin *Learning Organization* membentuk kapasitas adaptif organisasi melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia, perubahan pola pikir, pembentukan visi bersama, pembelajaran kolaboratif, dan kemampuan berpikir sistem. Kapasitas tersebut selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan, inovasi sekolah, kepercayaan masyarakat, serta keunggulan kompetitif yang menjadi indikator daya saing sekolah. Hasil sintesis teori tersebut dirangkum pada Tabel 2. Sintesis Teori Hubungan *Learning Organization* dan Daya Saing SMP Swasta berikut.

Kajian terhadap berbagai teori menunjukkan bahwa *Learning Organization* dan daya saing sekolah memiliki hubungan yang saling memperkuat. Implementasi lima disiplin *Learning Organization*, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*, membangun budaya belajar yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Kondisi tersebut menjadi fondasi bagi sekolah untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan, kemampuan berinovasi, kepercayaan masyarakat, serta keunggulan kompetitif yang pada akhirnya memperkuat daya saing sekolah. Dengan demikian, sintesis berbagai teori menegaskan bahwa implementasi *Learning Organization* merupakan salah satu pendekatan strategis dalam membangun daya saing SMP swasta secara berkelanjutan.

Tabel 2. Sintesis Teori Hubungan *Learning Organization* dan Daya Saing SMP Swasta

Implementasi <i>Learning Organization</i>	Dampak terhadap Kapasitas Organisasi	Kontribusi terhadap Daya Saing Sekolah
<i>Personal Mastery</i>	Peningkatan kompetensi guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan	Mutu layanan pendidikan meningkat

Implementasi <i>Learning Organization</i>	Dampak terhadap Kapasitas Organisasi	Kontribusi terhadap Daya Saing Sekolah
<i>Mental Models</i>	Terbangunnya pola pikir terbuka, reflektif, dan adaptif	Inovasi program sekolah berkembang
<i>Shared Vision</i>	Terbangunnya komitmen bersama seluruh warga sekolah	Reputasi dan citra sekolah semakin kuat
<i>Team Learning</i>	Meningkatnya kolaborasi dan pembelajaran kolektif	Prestasi sekolah dan kualitas layanan meningkat
<i>Systems Thinking</i>	Pengelolaan sekolah menjadi terpadu dan berkelanjutan	Keberlanjutan organisasi dan daya saing sekolah meningkat

Sintesis hubungan *Learning Organization* dan daya saing sekolah menunjukkan bahwa organisasi pembelajar tidak hanya berperan dalam membangun budaya belajar, tetapi juga menjadi landasan bagi peningkatan mutu layanan, inovasi, kemampuan adaptasi, serta keunggulan sekolah dalam menghadapi persaingan pendidikan. Oleh karena itu, implementasi lima disiplin *Learning Organization* dipandang sebagai pendekatan yang relevan untuk meningkatkan daya saing SMP swasta. Sintesis teoritis ini selanjutnya menjadi landasan konseptual dalam memahami temuan empiris serta mendukung pengembangan **Model Implementasi *Learning Organization* Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS)** pada penelitian ini.

D. Landasan Kebijakan

Penyelenggaraan pendidikan pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) tidak hanya berlandaskan pada konsep-konsep teoritis mengenai manajemen pendidikan dan organisasi pembelajar, tetapi juga harus mengacu pada berbagai kebijakan nasional yang menjadi dasar penyelenggaraan sistem pendidikan di Indonesia. Kebijakan tersebut berfungsi sebagai landasan normatif

yang mengarahkan penyelenggaraan pendidikan agar berlangsung secara efektif, bermutu, akuntabel, dan berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, berbagai regulasi tersebut menjadi pijakan dalam memahami bagaimana fungsi manajemen sekolah, budaya organisasi pembelajar, dan upaya peningkatan daya saing sekolah dilaksanakan sesuai dengan arah kebijakan pendidikan nasional.

Landasan kebijakan yang pertama adalah (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2003). Undang-undang ini menegaskan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar serta proses pembelajaran agar peserta didik dapat mengembangkan potensi dirinya secara optimal. Selain itu, penyelenggaraan pendidikan diarahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan melalui pengelolaan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Kebijakan ini memberikan dasar normatif bahwa sekolah tidak hanya berfungsi sebagai penyelenggara proses pembelajaran, tetapi juga sebagai organisasi yang harus terus melakukan pengembangan mutu melalui tata kelola yang baik. Oleh karena itu, implementasi *Learning Organization* dalam penelitian ini dipandang sebagai salah satu pendekatan yang selaras dengan amanat Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan.

Selanjutnya, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen (2005) menempatkan guru sebagai tenaga profesional yang memiliki kewajiban untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan. Kebijakan ini memperkuat pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai unsur utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Dalam perspektif *Learning Organization*, amanat tersebut sejalan dengan disiplin *Personal Mastery*, yaitu komitmen individu untuk terus belajar, meningkatkan kompetensi, dan mengembangkan kapasitas profesionalnya. Dengan demikian, peningkatan kualitas guru tidak hanya dipahami sebagai kewajiban individual, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi sekolah dalam membangun budaya belajar yang berkelanjutan.

Kebijakan berikutnya yang relevan adalah (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan, 2021) beserta perubahan yang berlaku. Peraturan ini menegaskan bahwa pemenuhan Standar Nasional Pendidikan menjadi acuan dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Standar tersebut meliputi berbagai aspek, antara lain standar kompetensi lulusan, isi, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, serta penilaian pendidikan. Dalam penelitian ini, standar nasional pendidikan dipandang sebagai tolok ukur mutu layanan yang harus dicapai sekolah. Oleh karena itu, implementasi fungsi manajemen dan budaya organisasi pembelajar diarahkan untuk mendukung pencapaian standar tersebut sebagai bagian dari upaya meningkatkan daya saing sekolah.

Transformasi pendidikan yang sedang berlangsung juga ditandai dengan berbagai kebijakan Kurikulum Merdeka yang dikembangkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Kebijakan ini menekankan pentingnya pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, penguatan karakter, fleksibilitas kurikulum, serta pengembangan kompetensi abad ke-21. Implementasi kebijakan tersebut menuntut sekolah memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, membangun budaya inovasi, serta mengembangkan kolaborasi antarwarga sekolah. Dengan demikian, prinsip-prinsip *Learning Organization*, seperti *Personal Mastery*, *Team Learning*, dan *Systems Thinking*, menjadi sangat relevan dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka di tingkat satuan pendidikan.

Selain itu, kebijakan mengenai Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP/SPMI) juga menjadi landasan penting dalam penelitian ini. Sistem penjaminan mutu menekankan bahwa peningkatan kualitas pendidikan dilakukan melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Pendekatan tersebut memiliki kesesuaian yang kuat dengan fungsi Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling menurut George R. Terry, sekaligus sejalan dengan prinsip *continuous improvement* yang menjadi karakteristik utama organisasi

pembelajar. Oleh karena itu, implementasi Learning Organization dalam penelitian ini tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah, tetapi juga untuk memperkuat budaya penjaminan mutu yang berlangsung secara berkesinambungan.

Lebih luas lagi, arah pembangunan pendidikan nasional sebagaimana tertuang dalam (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2024 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025–2045, 2024) menempatkan peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai prioritas utama pembangunan Indonesia. Transformasi pendidikan diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang adaptif, inovatif, berdaya saing, serta mampu menghadapi tantangan global. Dalam konteks tersebut, sekolah dituntut tidak hanya memenuhi standar minimal penyelenggaraan pendidikan, tetapi juga mampu membangun keunggulan yang berkelanjutan melalui tata kelola organisasi yang efektif, budaya belajar yang kuat, dan inovasi yang terus berkembang. Arah kebijakan ini semakin mempertegas bahwa peningkatan daya saing SMP swasta merupakan bagian dari agenda strategis pembangunan pendidikan nasional.

Berdasarkan berbagai kebijakan tersebut, dapat dipahami bahwa peningkatan mutu dan daya saing sekolah tidak hanya merupakan kebutuhan institusional, tetapi juga menjadi amanat kebijakan nasional. Seluruh regulasi tersebut menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara tata kelola sekolah yang efektif, pengembangan sumber daya manusia, budaya pembelajaran, penjaminan mutu, serta peningkatan kualitas layanan pendidikan. Oleh karena itu, penelitian mengenai Learning Organization dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta memiliki landasan normatif yang kuat karena selaras dengan arah kebijakan pendidikan nasional yang menekankan transformasi organisasi sekolah menuju lembaga pendidikan yang adaptif, inovatif, bermutu, dan berkelanjutan.

Tabel 2. Landasan Kebijakan yang Relevan dengan Penelitian

Regulasi	Substansi Kebijakan	Relevansi terhadap Penelitian
UU No. 20 Tahun 2003	Mutu dan pengelolaan pendidikan	Dasar penyelenggaraan Learning Organization
UU No. 14 Tahun 2005	Profesionalisme guru	Mendukung <i>Personal Mastery</i> dan pengembangan SDM
PP No. 57 Tahun 2021	Standar Nasional Pendidikan	Acuan mutu dan daya saing sekolah
Kebijakan Kurikulum Merdeka	Transformasi pembelajaran	Mendukung budaya <i>Learning Organization</i>
SPMI/SPMP	PPEPP dan peningkatan mutu berkelanjutan	Selaras dengan POAC dan <i>continuous improvement</i>
RPJPN 2025–2045	Transformasi SDM dan pendidikan	Memperkuat urgensi peningkatan daya saing sekolah

E. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.xx Analisis Kritis Penelitian Terdahulu dan Relevansinya terhadap Penelitian

No	Peneliti (Tahun)	Fokus/Temuan Penelitian	Analisis Kritis dan Relevansi Penelitian
1	Sheng et al. (2021)	Menunjukkan bahwa penerapan <i>Learning Organization</i> meningkatkan kapasitas organisasi sekolah melalui budaya belajar dan kolaborasi.	Penelitian ini memberikan kontribusi dalam menjelaskan pentingnya <i>Learning Organization</i> dalam membangun kapasitas organisasi sekolah. Namun, penelitian masih berfokus pada penguatan kapasitas organisasi dan belum mengintegrasikan implementasi <i>Learning Organization</i> dengan fungsi manajemen George R. Terry maupun peningkatan daya saing SMP swasta. Penelitian ini melengkapi keterbatasan tersebut melalui integrasi implementasi lima disiplin <i>Learning Organization</i> , fungsi manajemen, dan daya saing sekolah dalam pengembangan Model Implementasi Learning Organization Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS) .
2	Welsh et al. (2021)	Kepemimpinan sekolah berperan penting dalam membangun budaya organisasi pembelajar.	Penelitian ini memperkuat peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi pembelajar. Akan tetapi, penelitian masih terbatas pada aspek kepemimpinan sehingga belum menjelaskan implementasi lima disiplin <i>Learning Organization</i> secara utuh maupun kaitannya dengan peningkatan daya saing sekolah. Penelitian ini memperluas kajian tersebut melalui integrasi kepemimpinan, fungsi manajemen, implementasi <i>Learning Organization</i> , dan daya saing SMP swasta.
3	Shaked & Schechter (2021)	Mekanisme pembelajaran organisasi memperkuat budaya refleksi, kolaborasi, dan berbagi pengetahuan di sekolah.	Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman mengenai mekanisme pembelajaran organisasi dalam membangun budaya refleksi dan kolaborasi. Namun, penelitian belum menjelaskan bagaimana mekanisme tersebut diimplementasikan melalui fungsi

No	Peneliti (Tahun)	Fokus/Temuan Penelitian	Analisis Kritis dan Relevansi Penelitian
			manajemen serta kontribusinya terhadap peningkatan daya saing sekolah. Penelitian ini mengembangkan hubungan tersebut melalui implementasi <i>Learning Organization</i> dalam meningkatkan daya saing SMP swasta.
4	Gilchrist (2022)	Pengembangan sekolah sebagai <i>Learning Organization</i> dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif.	Penelitian ini menegaskan pentingnya budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam membangun <i>Learning Organization</i> . Meskipun demikian, penelitian belum mengintegrasikan implementasi lima disiplin <i>Learning Organization</i> dengan fungsi manajemen George R. Terry maupun indikator daya saing sekolah. Penelitian ini melengkapi keterbatasan tersebut melalui pengembangan model implementasi <i>Learning Organization</i> yang kontekstual pada SMP swasta.
5	Alharbi (2021)	Kepemimpinan, budaya belajar, dan kolaborasi menjadi faktor penting dalam membangun sekolah sebagai organisasi pembelajar.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya belajar, dan kolaborasi merupakan fondasi organisasi pembelajar. Akan tetapi, penelitian dilakukan pada sekolah negeri dan belum mengintegrasikan fungsi manajemen maupun peningkatan daya saing sekolah swasta. Penelitian ini memperluas kajian tersebut pada konteks SMP swasta melalui integrasi <i>Learning Organization</i> dan fungsi manajemen.
6	Ahmad et al. (2024)	Persepsi guru dan kepala sekolah menunjukkan bahwa budaya belajar dan komitmen organisasi memengaruhi implementasi <i>Learning Organization</i> .	Penelitian ini memperlihatkan pentingnya budaya belajar dan komitmen organisasi dalam implementasi <i>Learning Organization</i> . Namun, penelitian belum menjelaskan bagaimana implementasi tersebut dikelola melalui fungsi manajemen untuk meningkatkan daya saing sekolah. Penelitian ini melengkapi aspek tersebut melalui analisis implementasi <i>Learning Organization</i> dalam konteks SMP swasta.

No	Peneliti (Tahun)	Fokus/Temuan Penelitian	Analisis Kritis dan Relevansi Penelitian
7	Wetchasan & Sompongtham (2022)	Karakteristik organisasi pembelajar berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sekolah.	Penelitian ini berhasil mengidentifikasi karakteristik organisasi pembelajar yang mendukung peningkatan kualitas sekolah. Akan tetapi, kajian masih terbatas pada identifikasi karakteristik dan belum menjelaskan implementasi fungsi manajemen maupun kaitannya dengan daya saing sekolah. Penelitian ini memperluas kajian tersebut melalui integrasi implementasi <i>Learning Organization</i> dan fungsi manajemen.
8	Wibowo et al. (2022)	Kepemimpinan transformasional memperkuat budaya <i>Learning Organization</i> pada sekolah di Indonesia.	Penelitian ini memberikan kontribusi mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi pembelajar. Namun, penelitian belum menghubungkan budaya <i>Learning Organization</i> dengan peningkatan daya saing sekolah secara komprehensif. Penelitian ini melengkapi hubungan tersebut melalui implementasi lima disiplin <i>Learning Organization</i> dalam meningkatkan daya saing SMP swasta.
9	Moerdijat et al. (2021)	<i>Learning Organization, knowledge creation, dan dynamic capability</i> meningkatkan kapasitas organisasi pendidikan.	Penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan <i>Learning Organization, knowledge creation, dan dynamic capability</i> . Akan tetapi, penelitian belum mengkaji implementasinya pada SMP swasta maupun implikasinya terhadap peningkatan daya saing sekolah. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut melalui analisis implementasi <i>Learning Organization</i> pada SMP swasta.
10	Manaf et al. (2026)	Implementasi lima disiplin Senge mendorong transformasi organisasi pada lembaga pendidikan Islam.	Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi lima disiplin <i>Learning Organization</i> mampu mendorong transformasi organisasi. Namun, penelitian belum mengintegrasikan fungsi manajemen George R. Terry sebagai mekanisme implementasi maupun kaitannya dengan peningkatan daya saing sekolah. Penelitian ini

No	Peneliti (Tahun)	Fokus/Temuan Penelitian	Analisis Kritis dan Relevansi Penelitian
			melengkapi aspek tersebut melalui pengembangan model implementasi <i>Learning Organization</i> .
11	Lūsēna-Ezera & Siliņa-Jasjukeviča (2023)	Mengkaji implementasi <i>School as Learning Organisation</i> dari perspektif pemerintah daerah dan tata kelola sekolah.	Penelitian ini memperluas perspektif implementasi <i>School as Learning Organisation</i> pada aspek tata kelola dan kebijakan. Akan tetapi, penelitian belum menjelaskan kontribusi implementasi <i>Learning Organization</i> terhadap peningkatan daya saing SMP swasta di Indonesia. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut melalui konteks sekolah swasta.
12	Khay (2024)	Mengidentifikasi prasyarat transformasi sekolah menjadi <i>Learning Organization</i> berdasarkan model Kools & Stoll.	Penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengidentifikasi prasyarat transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar. Namun, penelitian belum menghubungkan transformasi tersebut dengan peningkatan daya saing sekolah maupun implementasi fungsi manajemen. Penelitian ini memperluas kajian tersebut melalui pengembangan model implementasi yang kontekstual.
13	Siliņa-Jasjukeviča et al. (2024)	Menjelaskan implementasi pendekatan <i>School as Learning Organisation</i> pada pendidikan vokasi.	Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap implementasi organisasi pembelajar pada pendidikan vokasi. Akan tetapi, konteks penelitian berbeda dengan SMP swasta sehingga belum menggambarkan implementasi <i>Learning Organization</i> dalam meningkatkan daya saing sekolah menengah pertama. Penelitian ini memperluas kajian pada konteks SMP swasta.
14	AlSaied (2024)	Menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> dan budaya inovasi meningkatkan inovasi organisasi dan keunggulan kompetitif.	Penelitian ini menunjukkan pentingnya <i>organizational learning</i> dalam membangun inovasi dan keunggulan kompetitif organisasi. Namun, penelitian dilakukan pada organisasi secara umum sehingga belum menguji implementasi <i>Learning Organization</i> dalam konteks sekolah maupun kontribusinya terhadap daya saing SMP swasta.

No	Peneliti (Tahun)	Fokus/Temuan Penelitian	Analisis Kritis dan Relevansi Penelitian
			Penelitian ini mengadaptasi konsep tersebut pada lembaga pendidikan.
15	Artikel Daya Saing	Menjelaskan hubungan mutu layanan pendidikan dengan daya saing sekolah.	Penelitian ini memperlihatkan bahwa mutu layanan pendidikan merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing sekolah. Namun, penelitian belum mengintegrasikan konsep <i>Learning Organization</i> dan fungsi manajemen sebagai strategi peningkatan daya saing. Penelitian ini mengembangkan sintesis kedua konsep tersebut.
16	Artikel Daya Saing	Menunjukkan pentingnya kepemimpinan strategis dalam membangun daya saing sekolah.	Penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan strategis dalam meningkatkan daya saing sekolah. Akan tetapi, penelitian belum menjelaskan kontribusi <i>Learning Organization</i> sebagai fondasi penguatan kapasitas organisasi. Penelitian ini mengintegrasikan kedua perspektif tersebut.
17	Artikel Daya Saing	Menjelaskan pengaruh inovasi organisasi terhadap keunggulan kompetitif sekolah.	Penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi organisasi berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif sekolah. Namun, penelitian belum menghubungkan inovasi dengan implementasi fungsi manajemen maupun lima disiplin <i>Learning Organization</i> . Penelitian ini melengkapi hubungan tersebut melalui implementasi organisasi pembelajar.
18	Artikel Daya Saing	Menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap citra dan kepercayaan masyarakat.	Penelitian ini menjelaskan pentingnya budaya organisasi dalam membangun citra dan kepercayaan masyarakat. Akan tetapi, penelitian belum mengkaji budaya organisasi pembelajar sebagai mekanisme peningkatan daya saing sekolah. Penelitian ini memperluas kajian tersebut melalui implementasi <i>Learning Organization</i> .

No	Peneliti (Tahun)	Fokus/Temuan Penelitian	Analisis Kritis dan Relevansi Penelitian
19	Nurfitriani & Utari (2025)	Keunggulan kompetitif sekolah dibentuk oleh kepemimpinan, SDM, budaya organisasi, dan inovasi.	Penelitian ini menunjukkan faktor-faktor pembentuk keunggulan kompetitif sekolah. Namun, penelitian belum menjelaskan integrasi fungsi manajemen dan lima disiplin <i>Learning Organization</i> sebagai mekanisme pembentukan daya saing. Penelitian ini mengembangkan integrasi tersebut dalam konteks SMP swasta.
20	Apriyudin et al. (2025)	Manajemen strategik berperan dalam meningkatkan daya saing sekolah swasta melalui program unggulan dan mutu layanan.	Penelitian ini menjelaskan kontribusi manajemen strategik dalam meningkatkan daya saing sekolah swasta. Akan tetapi, penelitian belum membangun sintesis konseptual <i>Learning Organization</i> sebagai strategi peningkatan daya saing sekolah. Penelitian ini melengkapi kekurangan tersebut melalui pengembangan Model Implementasi Learning Organization Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS) .

Hasil telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi *Learning Organization* telah banyak dikaji dalam berbagai konteks organisasi pendidikan, baik pada jenjang sekolah dasar, menengah, maupun pendidikan tinggi. Berbagai penelitian tersebut secara konsisten menegaskan bahwa *Learning Organization* berkontribusi dalam membangun budaya belajar, meningkatkan kapasitas organisasi, memperkuat kepemimpinan, mendorong inovasi, serta meningkatkan mutu layanan pendidikan. Di sisi lain, penelitian mengenai daya saing sekolah juga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh kemampuan sekolah dalam beradaptasi, berinovasi, serta memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

Meskipun demikian, hasil analisis kritis memperlihatkan bahwa sebagian besar penelitian masih mengkaji *Learning Organization* dan daya saing sekolah sebagai dua kajian yang berdiri sendiri atau hanya menghubungkannya secara parsial. Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada salah satu aspek, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, inovasi, mutu layanan, atau keunggulan kompetitif, sehingga belum memberikan gambaran yang utuh mengenai mekanisme implementasi lima disiplin *Learning Organization* dalam membangun daya saing sekolah. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengembangkan suatu model implementasi yang dapat dijadikan acuan praktis bagi sekolah swasta dalam mengimplementasikan *Learning Organization* secara kontekstual.

Mencermati berbagai temuan tersebut, penelitian ini menempatkan diri sebagai pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya dengan memfokuskan kajian pada implementasi lima disiplin *Learning Organization* dalam meningkatkan daya saing SMP swasta. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi hubungan antara *Learning Organization* dan daya saing sekolah, tetapi juga mengembangkan **Model Implementasi *Learning Organization* Kontekstual dalam Meningkatkan Daya Saing SMP Swasta (MILOK-DS)** sebagai model konseptual yang disusun berdasarkan sintesis teori dan temuan empiris. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan sekaligus menjadi rujukan praktis bagi sekolah swasta dalam membangun organisasi pembelajar yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing.

BAB III

PROSEDUR PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi *Learning Organization* dalam meningkatkan daya saing SMP swasta melalui pengungkapan makna, proses, interaksi, serta dinamika yang berlangsung dalam konteks alamiah sekolah. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami fenomena secara holistik berdasarkan perspektif para pelaku yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan.

Menurut Creswell & Poth (2018), penelitian kualitatif bertujuan mengeksplorasi dan memahami makna yang dibangun oleh individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Penelitian kualitatif menempatkan peneliti sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan dan menginterpretasikan data sehingga mampu memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Sejalan dengan itu, Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*) dengan peneliti sebagai instrumen kunci untuk memperoleh data yang mendalam melalui interaksi langsung dengan sumber data.

Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan secara utuh bagaimana implementasi lima disiplin *Learning Organization*, yaitu *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Shared Vision*, *Team Learning*, dan *Systems Thinking*, diterapkan dalam penyelenggaraan sekolah serta bagaimana implementasi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan daya saing SMP swasta.