

STUDI TENTANG PELEMBAGAAN SUBSTANSI BUDAYA ORGANISASI DALAM KONSEP LEARNING ORGANIZATION

¹ Agus Salim Salabi,

salim.salabi@iainlhokseumawe.ac.id

² Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo

anggung@iainlhokseumawe.ac.id

Abstract

The educational agenda's long-term viability and suitability for institutional revitalization efforts are still being debated. To address the issue of educational institutions, a new conceptual framework model is required. The concept of organizational development via the concept of learning organization is already numerous and well-established. As a result, the study seeks to understand the governance model of long-term learner organizations that have been thoroughly examined in terms of organizational culture. The descriptive survey method was used for qualitative research. The study's findings revealed five essentials in the implementation of the learner school concept, namely the creation of an educational environment, the enhancement of institutional independence, the succession of learner leadership, and the caderization program as evidence of the institution's sustainability guarantee. Several school programs, including extracurricular activities, school literacy movements, habitation activities, and spontaneous behavior, reflect the cultural actualization of organizations. Managers' commitment to education is recommended by the study's findings in order to remain sustainable; community participation is optimized, with a focus on aspects of data inventory, planning, implementation, monitoring, and evaluation of programs, and optimization of community participation by being supported by local governments, including stakeholders. The practical implications of learner concepts create broader and more transformative cultural values that reflect the 21st century's complex challenges and the need for structural reform in sustainable organizations.

Keywords: Organizational Culture; Learning Organization;
Educational Institution Management

¹ Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe

² Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe

Abstrak

Keberlanjutan agenda pendidikan menuntut inovasi organisasi. Salah satu model pengembangan lembaga pendidikan adalah organisasi pembelajar. Sekolah Sukma Bangsa yang secara korelatif mengimplementasikan konsep pengembangan organisasi melalui konsep learning organization sudah banyak dan terbukti. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model tata kelola organisasi pembelajar berkelanjutan secara substantive yang ditinjau dari aspek budaya organisasi. Penelitian ini berjenis kualitatif dengan metode survei deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan empat hal esensial dalam implementasi konsep sekolah pembelajar, yaitu: pembangunan lingkungan pendidikan, peningkatan kemandirian lembaga, suksesi kepemimpinan pembelajaran, dan program kaderisasi sebagai bukti jaminan sustainability lembaga. Sedangkan aktualisasi budaya organisasi tercermin dari beberapa program sekolah, antara lain: kegiatan ekstrakurikuler, gerakan literasi sekolah, kegiatan pembiasaan, dan perilaku spontan. Rekomendasi hasil penelitian ini antara lain adalah: komitmen pengelola terhadap pendidikan tetap berkelanjutan; partisipasi masyarakat dioptimalkan yang terkonsentrasi pada aspek inventarisasi data, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi program, serta optimalisasi partisipasi masyarakat dengan dukungan pemerintah daerah, termasuk stakeholders. Implikasi praktis konsep pembelajar menciptakan nilai budaya yang lebih luas dan lebih transformatif mencerminkan tantangan kompleks abad ke-21 dan perlunya reformasi struktural dalam organisasi berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Learning Organization; Manajemen Lembaga Pendidikan

PENDAHULUAN

Hasil pertemuan antar negara anggota PBB melahirkan konsep *Sustainable Development Goals* (SDGs).³ Konferensi tersebut melahirkan beberapa kesepakatan dalam kerangka kerja yang ambisius dan komprehensif untuk menangani kebutuhan pembangunan pada skala nasional dan internasional.⁴ Dalam beberapa tahun terakhir, pembangunan berkelanjutan telah mewakili salah satu tujuan kebijakan terpenting ditingkat global baik profit maupun jasa. Konsep berkelanjutan ditemukan di semua bidang baik itu lingkungan, kesejahteraan sosial, kesehatan, kedokteran, dan pendidikan. Fakta empiris menunjukkan bahwa konsep ini telah menarik perhatian semua orang membuktikan signifikansinya.⁵

Perjalanan demokrasi bangsa Indonesia berdampak terhadap kebijakan desentralisasi pendidikan.⁶ Inisiatif pendidikan yang efektif perlu bertahan untuk terus memberikan manfaat pribadi,

³ Singer-Brodowski Mandy, "Pedagogical Content Knowledge of Sustainability: A Missing Piece in the Puzzle of Professional Development of Educators in Higher Education for Sustainable Development," *International Journal of Sustainability in Higher Education* 18, no. 6 (January 1, 2017): 841–56, <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2016-0035>.

⁴ Usha Iyer-Raniga, *Sustainability in the Built Environment in the 21st Century: Lessons Learned from India and the Region* (Springer Nature, 2021).

⁵ Navneet Kaur and Navleen Kaur, "Life Skills Education for Human Resource and Sustainable Development," *International Journal of Education and Management Studies* 7, no. 4 (2017): 558–60.

⁶ Christopher Bjork, "Decentralisation In Education, Institutional Culture And Teacher Autonomy In Indonesia," *International Review of Education/ Internationale Zeitschrift Fr Erziehungswissenschaft/ Revue Inter* 50, no. 3 (July 2004): 245–63, <https://doi.org/10.1007/s11159-004-2622-6>.

sosial, dan ekonomi.⁷ Hal tersebut memungkinkan ruang gerak pengelola sekolah lebih fleksibel dalam pengembangan organisasi.⁸ Sekolah memenuhi kebutuhan pendidikan siswa dengan memberikan berbagai program tradisional dan inovatif.

Pada skala mikro, sejalan dengan pertumbuhan lembaga pendidikan yang signifikan di Aceh, semakin banyak lembaga yang menggunakan konsep inovatif untuk meningkatkan layanan pendidikan mereka.⁹ Sistem manajemen berbasis sekolah (MBS) yang baru membutuhkan partisipasi masyarakat dan orang tua yang lebih besar di sekolah. Mengadopsi perspektif sistem dengan perhatian eksplisit pada interaksi antara tujuan, proses, dan hasil yang muncul memiliki potensi untuk menghasilkan pertimbangan yang lebih menyeluruh tentang berbagai komponen yang memengaruhi implementasi program berkelanjutan yang mengarah pada peningkatan mutu sekolah.¹⁰

Pendalaman otonomi pendidikan, membawa demokrasi Yayasan Sukma mengadopsi reformasi kebijakan ini dalam bentuk implementasi konsep sekolah pembelajar milik Peter Sange. Dalam konsep organisasi pembelajar, sekolah dimaknai sebagai fasilitator

⁷ Ahmad Fauzi and Mauloeddin Afna, "Sustainability Ummat: Geliat Pesantren Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Masyarakat Aceh," *At-Tafkir* 9, no. 2 (2016): 84–121.

⁸ Stein Kristiansen, "Decentralising Education in Indonesia," *International Journal of Educational Development* 26, no. 5 (2006): 513–31.

⁹ (Oktari, et al., 2015)

¹⁰ Kates W Robert, Thomas M Parris, and Anthony A Leiserowitz, "What Is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice," *Environment: Science and Policy for Sustainable Development* 47, no. 3 (2005): 8–21; Donovan A McFarlane and Agueda G Ogazon, "The Challenges of Sustainability Education," *Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900)* 3, no. 3 (2011).

untuk menciptakan masa depan sesuai visi yang ditentukan.¹¹ Adapun ideologi pengembangan organisasi yang diterapkan Sukma Bangsa mengacu pada pelaksanaan nilai-nilai utama sekolah pembelajar. Hal itu tercermin dari perilaku asertif individu guru atau karyawan yang menunjukkan semangat dan militansi untuk belajar dan meningkatkan kompetensi.

Melalui observasi awal, penyebab kemajuan sekolah Sukma Bangsa di Aceh adalah penerapan konsep *learning organization*. Dengan penekanan pada karya ilmiah pendidikan, tulisan ini mengeksplorasi konsep organisasi pembelajar sebagai salah satu bentuk inovasi dan pengembangan organisasi pendidikan.

Sekolah mampu mencapai tujuan yang ditetapkan apabila sistem pendidikan yang diselenggarakan bekerja optimal. Stabilitas penyelenggaraan pendidikan tersebut ditentukan sejauh mana sistem yang terdiri dari komponen manajerial berjalan. Eksternalitas yang berpengaruh dari penyelenggaraan pendidikan harus diinternalisasikan dalam nilai dan budaya sekolah.¹²

Pembangunan berkelanjutan menjadi kata kunci dalam pengembangan organisasi. Tantangan perubahan menyebabkan kompleksitas pengelolaan yang mengancam stabilitas sistem proses pendidikan. Setiap lembaga pendidikan memiliki sistem yang tersusun dan saling berkaitan. Komponen sistem sendiri

¹¹ Peter Sange, *Fifth Discipline, Currency Dobleday* (New York: Pearson, 1990).

¹² Suellen J. Hogan and Leonard V.Coote, "Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model," *Journal of Business Research* 67, no. 8 (2014): 1609–21, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>.

tersusun dari konteks, input, proses, *output* dan *outcome*.¹³ Dalam wacana pengembangan berkelanjutan, peran kepemimpinan menjadi bagian yang paling fundamental dalam ketercapaian tujuan sekolah pembelajar.¹⁴

Agar target pembangaunan berkelanjutan dapat dicapai, pemangku kepentingan yang beragam membutuhkan kapasitas teknis, kelembagaan, dan organisasi untuk melaksanakan berbagai inisiatif yang tercakup dalam tujuan pendidikan berkelanjutan.¹⁵ Organisasi berkelanjutan dan keberlanjutan sebagai tantangan utama dan mengarah pada pemahaman yang terfragmentasi dan praktik yang beragam. Selanjutnya, tantangan sekunder untuk organisasi berkelanjutan memasuki ranah respon tata nilai budaya organisasi. Penelitian ini menjadi penting karena masih terbatasnya penelitian tentang *learning organization* yang secara spesifik membahas dengan konsep organisasi berkelanjutan.

Sekolah Sukma Bangsa didirikan terinspirasi dari rasa keprihatinan untuk menata ulang dan membangun Aceh pasca konflik antara GAM-RI dan bencana Tsunami 2004. Dalam perkembangannya, Sekolah Sukma Bangsa mengimplementasikan

¹³ Jaap Scheerens, "School, Teaching, and System Effectiveness: Some Comments on Three State-of-the-Art Reviews," *School Effectiveness and School Improvement* 25, no. 2 (April 3, 2014): 282–90, <https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885453>.

¹⁴ Bob Doppelt and William McDonough, *Leading Change Toward Sustainability* (Routledge, 2017), <https://doi.org/10.4324/9781351278966>; Michael Fullan, *Leadership & Sustainability. System Thinkers in Action* (Thousand Oaks: Corwin Publisher, 2012).

¹⁵ Kuan Lin, Joseph Shyu, and Kun Ding, "A Cross-Strait Comparison of Innovation Policy under Industry 4.0 and Sustainability Development Transition," *Sustainability* 9, no. 5 (May 9, 2017): 786, <https://doi.org/10.3390/su9050786>.

model sekolah pembelajar milik Peter Senge. Agar pengembangan sekolah berjalan efektif, perlu dibangun sebuah budaya organisasi yang kuat yang menguatkan nilai-nilai organisasi pembelajar. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk menemukan bangunan visi dan misi sekolah secara konseptual dan merangkainya supaya menjadi sederhana, bisa diterapkan, menarik dan mengakar.

Konsep tersebut, dalam taraf signifikan merupakan konsekuensi logis dari keberadaan lembaga pendidikan di wilayah Aceh yang notabene bekas konflik dan bencana alam.¹⁶ Ide sekolah pembelajar ala model Peter Senge menjadi acuan dalam pengembangan sekolah sekolah.¹⁷ Penelitian ini merangkum tema dan strategi pengembangan kapasitas kelembagaan melalui implementasi sekolah pembelajar.

METODE PENELITIAN

Penelitian berjenis kualitatif dengan teknik studi kasus eksploratif ini mengkaji pemberlakuan konsep organisasi pembelajar sebagai respon adaptif terhadap tantangan perubahan sustainabilitas lembaga yang disesuaikan secara lokal di provinsi Aceh. Hasil data penelitian dikumpulkan melalui wawancara terhadap Direktur Sukma Bangsa dan beberapa staf operasional sekolah, dengan dua guru yang mengajar di sekolah sebagai

¹⁶ Ibnu Mujib, Irwan Abdullah, and Heru Nugroho, "Islam in The Global Village: Post-Tsunami Dialog and Negotiation of Aceh Identity," *AL ALBAB - Borneo Journal of Religious Studies (BJRS)* 2, no. 2 (2013): 221-36.

¹⁷ Marthunis Marthunis, "Learning Organization Membangun Komunitas Pembelajar di Sekolah: Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa," *Sukma: Jurnal Pendidikan* 4, no. 2 (2020): 135-60.

tambahan data.¹⁸ Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara induktif dengan alur penalaran dari peneliti datang ke latar penelitian. Studi observatif juga dilakukan dengan kehadiran dalam waktu yang memadai. Proses penggalian masalah menggunakan cara berinteraksi dengan para partisipan sebagai subjek yang akan diteliti (pemilik realitas).¹⁹

HASIL DAN PEMBAHASAN

Standardisasi Partisipatif

Pengembangan sekolah Sukma Bangsa menuntut peran aktif kepemimpinan mulai dari level Yayasan, Kepala Sekolah hingga pengelola asrama. Partisipatif di sini berarti ada standar yang menjadi acuan dan penetapan standar melalui kesepakatan bersama dan dilakukan secara partisipatif oleh Kepala Sekolah Sukma Bangsa. Praktik kebijakan standardisasi akan efektif apabila menyalurkan dan menciptakan kesamaan di seluruh sistem, bahkan jika hal ini tidak pernah dapat sepenuhnya diwujudkan dalam praktik.²⁰ Partisipasi yang ditunjukkan Kepala Sekolah Sukma Bangsa seperti musyawarah pengambilan keputusan strategis, penyusunan rencana strategis pengembangan serta penentuan disiplin bagi guru dan karyawan.

¹⁸ Riyad A Shahjahan, "On 'Being for Others': Time and Shame in the Neoliberal Academy," *Journal of Education Policy* 35, no. 6 (2020): 785–811.

¹⁹ Michael Huberman and Matthew B Miles, *The Qualitative Researcher's Companion* (Sage, 2002).

²⁰ Steven Lewis, Glenn C. Savage, and Jessica Holloway, "Standards Without Standardisation? Assembling Standards-Based Reforms in Australian and US Schooling," *Journal of Education Policy* 35, no. 6 (November 1, 2020): 737–64, <https://doi.org/10.1080/02680939.2019.1636140>.

Dampak spesifik yang timbul dari kebijakan yang partisipatif diposisikan sebagai cara untuk mengurangi ketidaksetaraan sosial dan struktural. Aturan tersebut menekankan birokrasi dan prosedur dan tidak menekankan kesetaraan siswa dan praktik yang adil secara rasial. Para guru diberikan kesempatan untuk berkembang melalui pelaksanaan kegiatan perlombaan yang dilaksanakan pemerintah atau pihak swasta. Pada kesempatan tersebut para guru memiliki akses untuk memperluas jaringan.

Apabila dipahami secara komprehensif, aturan standarisasi seharusnya tidak menimbulkan polemik. Dalam praktiknya, dinamika yang terjadi dalam implementasi sekolah pembelajar adalah efektivitas waktu adaptasi bagi sebagian guru dan karyawan dalam memahami lima indikator sekolah pembelajar (penguasaan pribadi, model mental, berbagi visi, pembelajaran kelompok, dan berpikir sistem).²¹ Standar partisipatif berlaku dalam sistem sekolah mulai dari perumusan kebijakan, operasionalisasi kegiatan, rasionalisasi anggaran, dan pengembangan jaringan kelembagaan. Kepala sekolah secara gradual melakukan monitoring dan evaluasi (monev) yang hasilnya dilaporkan kepada Direktur Sekolah, di mana secara struktural Direktur Sekolah membawahi kepala sekolah.

Pelaksanaan program kegiatan di institusi pendidikan bermutu mengacu pada reformasi berbasis standar. Dalam konteks pelayanan berkualitas, standar menjadi acuan dasar dalam

²¹ Peter Sange, *Fifth Discipline, Currency Doubleday* (New York: Pearson, 1990).

pemenuhan ekspektasi konsumen dalam hal ini para murid dan walinya. Kebijakan pimpinan yang dilakukan adalah menyatukan gagasan bentuk global dengan konsep ganda rasionalitas sosial dan budaya. Alasannya, Sekolah Sukma Bangsa berada di Provinsi Aceh yang kental dengan nilai-nilai berbasis kearifan lokal yang islami. Sukma Bangsa dalam perkembangannya mengakomodir pemenuhan tersebut dalam beberapa program unggulan seperti program *taḥfīz* dan *boarding school*.

Pelaksanaan program unggulan mengacu pada karakteristik kedaerahan bahwa Aceh identik dengan kompetensi ke-Islam-an. Selain itu, kebutuhan masyarakat Aceh akan kiprah lulusan sekolah adalah memiliki pengetahuan dan praktik keagamaan seperti dapat menjadi imam di masjid dan memiliki pengetahuan tentang pelaksanaan *fardu kifayah*.

Pemahaman anggota organisasi tentang konsep sekolah pembelajar cukup beragam, dan beberapa diantaranya tidak konsisten dengan upaya manajerial. Mereka dapat mengganggu stabilitas tergantung pada strategi mana yang digunakan manajer. Selanjutnya, pemahaman anggota organisasi tentang sekolah pembelajar lebih peduli dengan pengajaran, desain kurikulum pembelajaran dibandingkan dengan kepemimpinan dan manajerial.

Harus disorot dalam konteks pengembangan sekolah pembelajar adalah sistem *reward* dan *punishment*. Seluruh komponen mulai dari pimpinan, guru hingga tenaga kependidikan harus berjuang diantara peran yang berbeda karena kompleksitas sekolah dalam resistensi dan perubahan. Akibatnya apabila tidak ada aturan yang jelas individu akan disibukkan dengan

kepentingan pribadi sehingga mengalihkan mereka dari berpartisipasi dalam kegiatan operasional sehingga merusak penerapan *learning organization*. Sekolah harus melakukan refleksi tentang bagaimana menjaga keseimbangan antara penggunaan pendekatan normatif untuk menjamin efektivitas organisasi dan niat memberikan staf lebih banyak kebebasan untuk membuat inovasi dan menciptakan kemungkinan baru dalam wujud kegiatan ekstrakurikuler atau kegiatan operasional lainnya.

Dukungan Lingkungan Pendidikan Positif

Sistem sekolah dan lingkungan pendidikan yang terbentuk memengaruhi pembuatan kebijakan pendidikan.²² Beberapa penelitian menyebutkan penciptaan lingkungan pendidikan yang kondusif lebih efektif menjamin pembentukan sistem perubahan. Selain itu, budaya yang kuat juga mampu menanamkan nilai-nilai perubahan secara maksimal. Dalam beberapa tahun terakhir Sekolah Sukma menjadi ikon sekolah unggul non-pemerintah. Mengacu pada serangkaian prestasi akademik yang diraih Sukma Bangsa secara kolektif kelembagaan maupun personal individu. Nuansa budaya sekolah unggulan mengungkapkan nuansa, kontradiksi, dan pola kekuasaan dan hak istimewa yang berfungsi sebagai penanda budaya yang kuat.

Kajian terhadap lingkungan pendidikan sekolah ditinjau melalui dua hal, aspek akademis dan budaya kerja. Aspek akademis

²² Sam Sellar and Bob Lingard, "The OECD and Global Governance in Education," *Journal of Education Policy* 28, no. 5 (September 2013): 710–25, <https://doi.org/10.1080/02680939.2013.779791>.

mengandung makna guru bersikap profesional. Wujud profesionalisme guru terlihat dari kerapihan dokumentasi mengajar. Akses guru ke pembelajaran profesional dilaksanakan melalui serangkaian program pendidikan dan pelatihan. Ditemukan bahwa guru yang lebih berkualitas dipilih untuk melanjutkan studi lanjut. Meski dengan aturan yang ketat serta proses rekrutmen prioritas, guru Sukma Bangsa diberi lebih banyak akses dan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi.

Sebelum kebijakan Ujian Nasional (UN) dihapuskan, pada umumnya sekolah di Aceh bersikap toleran dalam arti negatif yaitu memberikan kunci jawaban UN pada muridnya agar lulus ujian. Kebijakan pragmatis tersebut sangat bertolak belakang dengan nilai-nilai dan budaya sekolah Sukma Bangsa. Padahal, fenomena tersebut pada gilirannya berdampak negatif pada moral staf dari staf pengajar yang kurang berkualitas dan berpotensi pada lintasan karier mereka.

Sekolah Sukma Bangsa mampu membentuk lingkungan pendidikan yang positif. Hal tersebut berhasil dibuktikan dengan budaya “tidak mencontek (*no cheating*)”. Sukma Bangsa pernah menghadapi polemik tersebut ketika pelaksanaan UN masih menjadi momok bagi pendidikan sekolah. Akibat mempertahankan idealisme untuk pelaksanaan ujian murni, budaya “*no cheating*”, Sukma Bangsa dihadapkan pada kegagalan beberapa siswanya sehingga mengundang reaksi negatif stakeholder. Kebijakan tersebut bertolak belakang dengan sekolah pada umumnya.

Secara operasional, pimpinan memiliki pandangan sekilas tentang lanskap teknis dan kemampuan untuk memantau

ekosistem organisasi yang sedang berjalan. Setiap aplikasi perubahan kebijakan menuntut pengelola agar lebih teliti saat memperkenalkan elemen baru ke lingkungan sekolah. Nilai dari budaya yang positif memunculkan kepercayaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Seperti penelitian Tassel, dalam konteks budaya organisasi pembelajar, rasionalisasi aksi tersebut secara simultan memoderasi program untuk tindakan hubungan nilai disiplin yang lima.²³

Peningkatan Kemandirian Lembaga dan Kerjasama Eksternal

Kondisi finansial sekolah berdampak terhadap eksistensi lembaga. Dalam pelaksanaannya, sekolah senantiasa bergerak melaksanakan proses pendidikan dan *material raw* sebagai jaminan operatif keterlaksanaan program tersebut. Resesi ekonomi menarik perhatian pemangku kebijakan pendidikan, untuk itu sekolah dituntut adaptif dan mandiri. Penelitian yang ada menunjukkan bahwa ekonomi sekolah yang lemah mengakibatkan sejumlah besar guru berkerja tanpa standar. Pada kondisi informal, guru butuh standar upah kerja yang layak ketimbang jatuh dalam kemiskinan, yang berdampak buruk pada masa depan mereka.

Antisipasi terhadap masalah tersebut sekolah sukma bekerja sama dengan berbagai perusahaan dengan sistem *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam pemenuhan operasional sekolah. Kerjasama bersifat jangka panjang karena yang dibangun adalah

²³ Mary M Harris and Frances van Tassell, "The Professional Development School as Learning Organization," *European Journal of Teacher Education* 28, no. 2 (June 2005): 179–94, <https://doi.org/10.1080/02619760500093255>.

sistem akses yang terhubung ke banyak pihak. Strategi jangka panjang yang dilakukan Sekolah Sukma Bangsa bukan sebatas mandiri secara lembaga akan tetapi bagaimana kemandirian tersebut berdampak luas terhadap masyarakat. Dalam pelaksanaannya Sekolah Sukma Bangsa sudah banyak membantu masyarakat yang tidak mampu melalui subsidi beasiswa sekolah dan beasiswa murid berprestasi.

Strategi tersebut memutus wacana neoliberal karena Yayasan Sukma termasuk sekolah swasta yang aktif memberikan subsidi pendidikan sehingga mampu menjadi solusi bagi pendidikan anak-anak miskin. Meski demikian, selain Sukma Bangsa, banyak sekolah swasta yang belum mandiri secara finansial. Upaya tersebut membutuhkan perbaikan, sehingga agenda sekolah swasta saat ini berubah orientasi karena dorongan pasar dan keuntungan serta berkurangnya peran negara dalam pendidikan. Ada implikasi serius akibat penerapan model organisasi pembelajar, seperti individu guru menjadi lebih aktif meningkatkan kompetensinya secara mandiri dan guru mengerjakan tugas tanpa keterpaksaan. Sementara pada perilaku kelompok, beberapa guru agar membentuk tim yang secara kolaboratif bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

Melalui konsep sekolah pembelajar, Sekolah Sukma Bangsa memperkenalkan reformasi dari upaya pendanaan sebelumnya dilakukan di bidang pendidikan. Sekolah Sukma Bangsa merupakan bagian dari Yayasan Sukma yang berafiliasi dengan berbagai macam perusahaan di bawah payung Media Group. Jaringan kelembagaan tersebut mengelompokkan mereka di bawah satu

spanduk menawarkan dukungan finansial untuk proyek pengembangan jaringan pendidikan transnasional. Hal yang mampu dilakukan adalah mengumpulkan, meskipun hanya untuk sementara, sejumlah organisasi, pendidikan dan non-pendidikan, dengan tujuan bersama menopang kemandirian lembaga.

Sekolah Sukma Bangsa yang berada di Aceh memiliki keunggulan karakteristik masing-masing. Pada aspek kemandirian, Sekolah Sukma Bangsa yang berada di Kabupaten Bireuen yang paling unggul. Berbagai macam unit usaha berhasil tumbuh dan berkembang berkontribusi positif bagi ekonomi sekolah. Model sekolah pembelajar berimplikasi praktis dalam memasukkan program ekonomi kreatif dalam wujud unit usaha sehingga berdampak luas dan lebih transformatif. Sekolah yang memiliki kemandirian ekonomi memudahkan dalam melakukan inovasi dan pengembangan. Sejalan dengan itu, penelitian Adhim²⁴ dan Arnold²⁵ mengungkapkan bahwa kemandirian lembaga mencerminkan tantangan kompleks abad ke-21 dan perlunya reformasi struktural dan optimalisasi keunggulan lokal dalam ekonomi global.

Jaringan kelembagaan yang luas menjadi solusi praktis untuk stabilitasi ekonomi lembaga. Bentuk hubungan dengan komunitas pengusaha dapat dijadikan ruang untuk berinvestasi dalam sistem

²⁴ Ta'rif Ta'rif and Fauzan Adhim, "Ekosistem Pesantrenpreneur Berbasis Pengembangan Potensi Lokal," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 19, no. 2 (August 27, 2021): 127-40, <https://doi.org/10.32729/edukasi.v19i2.1124>.

²⁵ Gwen Arnold, "Does Entrepreneurship Work? Understanding What Policy Entrepreneurs Do and Whether It Matters," *Policy Studies Journal* 49, no. 4 (November 10, 2021): 968-91, <https://doi.org/10.1111/psj.12388>.

pengembangan bakat yang berubah yang akan mengarah pada pemulihan nasional yang aman dan sistemik yang mendorong kemakmuran individu. Kolaborasi mengarah kepada sinergitas antara pihak eksternal sekolah dengan pihak pengelola yang mampu membawa perubahan ke arah positif. Secara konseptual, pencapaian efektivitas tujuan sekolah memang memerlukan keterlibatan banyak pihak termasuk stakeholder pendidikan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melaksanakan *community college* (CG), merupakan konsep kerjasama kolaboratif antarkomponen yang berkepentingan pada mutu layanan pendidikan sekolah.

Krisis akibat pandemi memberikan respon dalam bentuk peningkatan program strategis pimpinan, dalam hal ini sebagai pemangku kebijakan menekankan terhadap keterjangkauan program penyelenggaraan pendidikan yang fleksibel dan menjadikan koneksi kepada ekonomi protektif.²⁶ Penguatan kemandirian ekonomi menjamin berjalannya kegiatan strategi ekonomi yang dilaksanakan memiliki posisi yang tepat untuk membantu peserta didik untuk bekerja. Di tengah ketidakpastian ekonomi, pemerintah, komunitas, dan keluarga harus melihat konsep kemandirian ekonomi sebagai salah satu strategi pemulihan stabilitas lembaga. Peran kelembagaan dalam membantu peningkatan mutu layanan adalah dengan pelibatan

²⁶ Botond Kálmán and Arnold Tóth, "Links Between the Economy Competitiveness and Logistics Performance in the Visegrád Group Countries: Empirical Evidence for the Years 2007-2018," *Entrepreneurial Business and Economics Review* 9, no. 3 (2021): 169-90, <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090311>.

orang tua dalam mendukung pembelajaran siswa. Strategi adaptif tersebut diharapkan mampu menyelesaikan problematika yang dihadapi guru, sekolah, dan sistem sekolah yang menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Suksesi Kepemimpinan Pembelajaran

Kasus yang berasal dari pengalaman praktis Sekolah Sukma Bangsa menempatkan ide dan konsep kunci dalam pekerjaan sehari-hari di sekolah. Peran kepemimpinan dalam menciptakan dan mempertahankan sekolah yang mandiri juga menjadi fokus utama. Target praktik kepemimpinan yang meningkatkan kualitas dan produktivitas pembelajaran dan pengajaran serta membantu sekolah mewujudkan tujuan aspiratif untuk memaksimalkan pembelajaran siswa.

Konsep sekolah pembelajar ini telah mengambil langkah-langkah berbeda untuk membangun kapasitas teknis dan kepemimpinan serta mengembangkan keterampilan manajemen atau keuangan dan menawarkan wawasan tentang berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan dampak jangka panjang upaya sustainability lembaga. Keberlanjutan dapat dipahami melalui istilah tempat, permanen, dan orang. Tempat mengandung makna dimensi ruang, permanen berarti adalah dimensi waktu, dan kategori orang berarti manusia. Sebagaimana penelitian Peterson²⁷ dan Rothwell,²⁸ kerangka

²⁷ Holly L. Peterson, Mark K. McBeth, and Michael D. Jones, "Policy Process Theory for Rural Studies: Navigating Context and Generalization in Rural Policy," *Politics & Policy* 48, no. 4 (August 7, 2020): 576–617, <https://doi.org/10.1111/polp.12366>.

keberlanjutan tersebut dapat dikatakan bersifat inklusif, jamak, dan berguna untuk menguraikan kebijakan khusus menuju keberlanjutan.

Dalam menghadapi resistensi terhadap pembelajaran budaya organisasi diperlukan adanya kepemimpinan yang efektif sebagai solusi. Pemimpin dapat membangun budaya organisasi yang mendorong pemikiran berdasar sistem, terhadap fragmentasi, kolaborasi dan kerjasama atas kompetisi, dan inovasi dan pro-aksi atas reaktivitas. Pemimpin harus mengambil peran baru dan aktivitas yang bersangkutan untuk membangun organisasi pembelajaran.

Efektivitas kepemimpinan juga dibuktikan dengan adanya tata tertib sekolah yang menjadi acuan pelaksanaan sistem. Pimpinan menetapkan tata tertib sekolah ke dalam aturan resmi yang wajib ditaati. Secara filosofis, aturan menjadi benteng pembatas antara yang boleh dan tidak boleh, antara yang baik dan tidak baik. Sekolah unggul dimulai dari fondasi sistem peraturan. Teknis pembuatan peraturan dapat melalui hasil musyawarah atau wewenang pimpinan. Utamanya peraturan memerlukan sosialisasi yang efektif sehingga muncul kesepakatan yang dijalankan bersama.

Tata tertib juga bertujuan menciptakan stabilitas sistem dan berjalan lama. Tata tertib membutuhkan komitmen para pimpinan,

²⁸ William J. Rothwell, "Talent Management and Talent Development: What They Are, and Why You Should Care," in *The Encyclopedia of Human Resource Management* (Wiley, 2012), 33-35, <https://doi.org/10.1002/9781118364727.ch4>.

guru dan tenaga kependidikan. Dengan begitu, situasi sekolah akan berjalan terkendali. Dengan adanya aturan juga dapat dijadikan landasan pimpinan dalam pengambilan keputusan. Latar belakang serta perubahan sikap perilaku individu berpotensi sebagai ancaman dalam implementasi sekolah pembelajar, tetapi dengan adanya aturan akan mengikat individu, kemudian membentuk kebiasaan positif yang terus berkembang sehingga menjadi karakter.

Dalam wacana pengembangan berkelanjutan, peran kepemimpinan menjadi bagian yang paling fundamental dalam ketercapaian tujuan sekolah pembelajar.²⁹ Sekolah berkembang, beradaptasi dan bertransformasi dalam menjawab kebutuhan serta aspirasi individu dan kelompok di dalam organisasi ataupun di luar organisasi. Dalam konsep organisasi pembelajar, pimpinan memberi peluang pada seluruh anggota organisasi untuk mengaktualisasikan ide dan gagasan yang selaras dengan visi organisasi.³⁰

Selain pengambil keputusan strategis, pada aspek hubungan sosial pimpinan mampu membangun kesadaran terhadap kesadaran berteknologi bagi masyarakat organisasi. Secara teknis pimpinan memiliki keterampilan hubungan manusiawi agar para guru mampu meningkatkan kompetensi secara mandiri dalam hal teknologi sehingga tercipta stabilitas secara keseluruhan. Pada

²⁹ Doppelt and McDonough, *Leading Change Toward Sustainability*; Fullan, *Leadership & Sustainability. System Thinkers in Action*.

³⁰ Muhammad Akram and Ashfaque Ahmad Shah, "Predicting Student Achievement through Organizational Learning Culture," *Journal of Education and Social Sciences* 6, no. 2 (2018): 15–26.

akhirnya, ketika para guru secara individual memiliki kesadaran untuk belajar maka akan terbentuk lingkungan pembelajar, dalam konsep *learning organization* maka pelaksanaan program bebas untuk fokus pada sisi strategis. Temuan penelitian didukung penelitian Kools³¹ dan Muadin³² efektivitas sekolah dipengaruhi faktor perencanaan strategis dan budaya organisasi.

Konstruk Budaya dan Respon Tata Nilai Melalui Kaderisasi

Direktur sekolah mengartikulasi indikator tersebut ke dalam sebuah program kegiatan. Kepala sekolah sebagai manajer yang profesional mampu merespon berbagai tata nilai dan kebiasaan internal dan eksternal yang berjalan rutin sehingga mampu menjadikan organisasi sekolah pembelajar menjadi beberapa tahap, antara lain: *Pertama*, memiliki perencanaan strategis tentang organisasi pembelajar. Secara eksplisit pihak manajemen membuat komitmen terhadap perubahan jangka panjang, perubahan yang bersifat inovatif berorientasi perbaikan berkelanjutan. Komitmen pimpinan terhadap strategi dalam menjalankan perubahan merupakan faktor kunci untuk keberhasilan perubahan program tersebut.

Kedua, restrukturisasi organisasi; jajaran struktural yang tergabung dalam *top management* merancang ulang struktur

³¹ Marco Kools and Bert George, "Debate: The Learning Organization - a Key Construct Linking Strategic Planning and Strategic Management," *Public Money & Management* 40, no. 4 (May 18, 2020): 262-64, <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112>.

³² Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, Agus Salim Salabi, and Akhmad Muadin, "Mengelola Efektivitas Organisasi Pesantren: Model Kesesuaian Budaya Organisasi," *FENOMENA* 13, no. 1 (2021): 41-62, <https://doi.org/10.21093/fj.v13i01.3245>.

organisasi yang secara teknis dilakukan dengan melakukan kombinasi dan batasan departemen untuk peningkatan penggunaan tim lintas fungsi dan untuk menghindari saling ketergantungan antardepartemen. Pemberian otonomi kebijakan dilakukan dengan sangat terbatas. Upaya ini dilakukan juga dalam bentuk kerja sama dan harmonisasi hubungan antarpimpinan dan bawahan sangat diperlukan untuk penataan ulang organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan penerapan pendekatan pemberdayaan kepada segenap guru dan tenaga kependidikan.

Ketiga, pembentukan kembali budaya organisasi; dengan berbasis nilai organisasi, pembentukan kembali budaya organisasi sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang mempunyai karakteristik suka mengambil risiko, memperlihatkan keterbukaan, dan pertumbuhan. Kepala sekolah sebagai manajer perlu mempertontonkan tindakan dalam pengambilan risiko dan memberi peluang untuk kegagalan merupakan sifat yang diinginkan. Artinya menghargai orang yang mengambil kesempatan dan membuat kesalahan. Manajemen perlu mendorong konflik fungsional. Peran fundamental budaya organisasi tersebut kemudian teraktualisasikan dalam langkah konkret yang dengan penjabaran selanjutnya.

Partisipasi lembaga sekaligus penghargaan terhadap guru yang berprestasi adalah pemberian beasiswa studi lanjut. Pendekatan pembangunan berkelanjutan yang dilakukan Sekolah Sukma Bangsa, salah satunya adalah kaderisasi guru dalam bentuk studi lanjut ke negara Finlandia. Program tersebut merupakan peningkatan jenjang karier guru pada program pascasarjana atau

jenjang magister. Seperti yang diterapkan di Sekolah Sukma Bangsa, kebijakan didorong oleh sistem telah disusun dalam *blueprint* sebagai bagian dari konsep organisasi pembelajar.

Aktualisasi Budaya Organisasi pada Program Sekolah

Penciptaan budaya pembelajar tidak dapat direkayasa, tetapi terwujud melalui serangkaian proses penanaman nilai terhadap sistem organisasi yang telah berjalan. Perkembangan organisasi pembelajar mensyaratkan perkembangan dapat dicapai apabila terdapat keinginan yang kuat para individu yang berada di organisasi untuk terus belajar baik dalam memahami nilai budaya organisasi atau pelaksanaan proses pendidikan secara teknis.

Mekanisme pelaksanaan organisasi pembelajar memiliki dua dimensi, yaitu: pembelajaran eksplorasi dan pembelajaran eksploitatif. Pembelajaran eksplorasi para guru belajar untuk mencari dan memahami nilai organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dan bersifat jangka panjang. Pembelajaran eksploratif juga menjadi strategi organisasi untuk mendapatkan perhatian penuh guru dan karyawan yang bekerja di dalamnya. Sedangkan eksploitatif adalah upaya individu mengacu pada pembelajaran yang diperoleh melalui sistem yang sudah berjalan untuk menyempurnakan pengalaman, pemilihan prioritas pekerjaan sehingga optimal dalam menjalani rutinitas yang ada.

Aktualisasi program yang dicanangkan dalam beberapa program, antara lain: kegiatan ekstrakurikuler, gerakan literasi sekolah, kegiatan pembiasaan, dan perilaku spontan. *Pertama*, kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan sebagai pemenuhan untuk

pengembangkan minat dan bakat murid. Kegiatan dilaksanakan mengacu pada kemampuan fisik dan pembentukan mental. Pelaksanaan kegiatan tersebut didukung oleh Direktur dan Kepala Sekolah dalam kebijakan secara resmi. Adapun jenis kegiatan ekstrakurikuler yang dikembangkan adalah kegiatan keagamaan, kegiatan kependuan-pramuka, penulisan karya tulis ilmiah (KTI), kegiatan kesenian dan olahraga. Dengan adanya beragam kegiatan ekstrakurikuler, para siswa akan disibukkan dengan berbagai hal kegiatan positif. Pelaksanaan kegiatan tersebut merupakan bentuk perhatian sekolah dalam memfasilitasi proses penumbuhkembangan minat dan bakat itu.

Dinamika kegiatan ekstrakurikuler juga mampu membentuk mental kepribadian peserta didik. Dengan adanya pembentukan mental dan fisik secara berkesinambungan, para murid akan terbiasa aktif, kreatif, dan bertanggung jawab. Sebaliknya, apabila dalam usia produktif para murid tidak disibukkan dengan kegiatan positif akan muncul murid yang malas dan anarkis.

Kedua, sekolah juga memiliki beberapa kegiatan pembiasaan. Kegiatan yang bertujuan mengenalkan budaya sekolah, utamanya berkaitan dengan penanaman nilai-nilai organisasi. Kegiatan pembiasaan dapat dilaksanakan secara rutin dan berkesinambungan bertujuan untuk membentuk kebiasaan sehingga menjadi perilaku dan memerlukan konsistensi. Guru sebagai pelaksana sekaligus koordinator lapangan memegang peranan penting demi keberlangsungan kegiatan. Contoh kegiatan pembiasaan yang bersifat rutin mulai dari pelaksanaan upacara bendera dan apel lainnya, menyanyikan lagu Indonesia Raya untuk

85 | Volume 17, No. 1, Januari-Juni, 2022

memperkuat rasa nasionalis, dan doa bersama untuk memperkuat iman. Ada satu lagi kegiatan yang dilaksanakan, para guru berdiri menyambut kedatangan murid yang datang kemudian cium tangan. Kegiatan sederhana tapi menguatkan rasa *ta'zīm* murid sehingga patuh dan taat kepada guru. Multivariasi kegiatan dapat dilaksanakan sesuai kondisi dan situasi.

Ketiga, banyak informasi yang diserap peserta didik, tetapi tidak menjadi jaminan informasi yang terserap positif. Untuk mengantisipasi informasi yang terserap negatif pihak sekolah melaksanakan kegiatan literasi sekolah. Utamanya, kegiatan ini bertujuan menanamkan budi pekerti. Pembudayaan ekosistem literasi sekolah dapat diwujudkan melalui gerakan literasi sekolah. Gerakan ini merupakan manifestasi dari pembelajar sepanjang hayat.

Peraturan pemerintah tentang budi pekerti mengindikasikan melalui gerakan literasi. Contoh kegiatan adalah membaca buku nonpelajaran sebelum dilaksanakannya kegiatan pembelajaran. Di luar jam pelajaran, juga dilaksanakan kegiatan untuk menumbuhkan minat baca "*reading day*" yang dikelola oleh pustakawan. Agar para siswa berwawasan luas, disusun jadwal rutin masuk perpustakaan. Perpustakaan memiliki materi buku yang variatif beberapa di antaranya berisi nilai-nilai, budi pekerti, kearifan lokal, nasional dan global yang disampaikan berdasarkan tahap perkembangan para murid.

Sekolah juga menyediakan pojok baca yang dapat dimanfaatkan murid atau tamu pengunjung untuk mengisi waktu luang. Seharunya program ini menjadi perhatian sekolah agar

internalisasi karakter dapat berjalan lebih cepat. Gerakan literasi memberikan manfaat yang signifikan bagi para murid. Alasannya, apabila kembali ke rumah mereka jarang memiliki kesempatan untuk membaca buku nonpelajaran karena terjebak dalam rutinitas pekerjaan rumah maupun interaksi sosial dengan masyarakat. Secara nilai, manusia yang memiliki keluasan wawasan akan lebih mudah memahami kebenaran dan mudah diarahkan.

Keempat, aktualisasi budaya selanjutnya adalah pembiasaan perilaku baik yang bersifat spontan. Berbeda dengan pembiasaan bersifat rutin, selanjutnya adalah perilaku yang bersifat spontan. Dilihat secara teknis pelaksanaan terdapat perbedaan antara pembiasaan rutin dengan perilaku yang bersifat spontan. Pembiasaan rutin dilakukan melalui koordinator guru, sedangkan perilaku spontan mengarah kepada personifikasi siswa. Hal ini dinilai penting karena penilaian terhadap karakter terlihat pada spontanitas perilakunya. Spontanitas menjadi ukuran baik buruknya karakter seseorang, perilaku yang dimaksud mencakup perkataan maupun perbuatan.

Meski demikian, pembentukan perilaku spontan adalah melalui serangkaian proses pembiasaan, tidak berlangsung secara *incidental*. Dimulai dari lingkungan yang kondusif, biasanya berbasis keagamaan, selanjutnya keteladanan dari seluruh elemen sekolah terutama pendidik dan tenaga kependidikan. Ketauladan sangat diperlukan, karena sebaik-baik kepemimpinan adalah keteladanan. Sekolah membuat peraturan yang termaktub dalam dua budaya sekolah untuk menghindari para siswanya berperilaku

87 | Volume 17, No. 1, Januari-Juni, 2022

buruk seperti aturan yang melarang siswa untuk merokok (*no smoking*), berdebat dan berkelahi (*no bulliyng*).



Gambar Novelty: Aktualisasi Budaya Sekolah Pembelajar

Gambar tersebut menjelaskan tahapan sebelum aktualisasi budaya yang kemudian diikuti aktualisasi dalam 5 program, yaitu: standarisasi partisipatif, dukungan lingkungan pendidikan, suksesi kepemimpinan, peningkatan kemandirian lembaga serta program kaderisasi yang berorientasi terhadap konsep *sustainability development*.

Aktualisasi budaya sekolah tersebut diwujudkan melalui itikad yang kuat dari pemangku kepentingan untuk melaksanakannya. Tanpa keteladanan, kebiasaan positif akan berlangsung temporer dan aturan hanya tinggal aturan, tidak akan sampai kepada tujuan yang diharapkan yaitu pembentukan karakter. Selain itu, perlu adanya bangunan komunikasi yang harmonis antarunsur pendidikan, yaitu pihak sekolah, masyarakat

dan pemerintah. Selain itu, pelaksanaan program tidak terlepas dari masalah dukungan *stakeholder*. Salah satu kemungkinan penyebab masalah tersebut adalah sistem manajemen *top-down* yang mengakibatkan rendahnya partisipasi anggota masyarakat.

Mengacu pada studi empiris yang dilakukan Schein,³³ Kuenzi,³⁴ dan Peterson,³⁵ dalam lingkup organisasi budaya adalah produk yang dibentuk dalam waktu yang lama yang menanamkan nilai-nilai utama organisasi. Diperlukan konsistensi dalam sebuah sistem untuk menjaganya. Kelalaian terhadap sistem menyebabkan ketidaktercapaiannya tujuan organisasi. Implikasi sosial yang diharapkan mengacu pada konseptualisasi organisasi pembelajar, diciptakan budaya positif di lingkungan sekolah agar terbentuk dan tertanam nilai-nilai karakter sesuai tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan implementasi konsep sekolah pembelajar '*learning organization*' membawa jaminan mutu pendidikan dan sustainabilitas lembaga. Temporalitas kehidupan kerja akademik tertanam dalam budaya disiplin yang tinggi. Cermin temporalitas budaya organisasi yang positif teraktualisasikan dalam dua hal objek, yaitu: refleksi eksternal yang memicu evaluasi diri dan cara internal untuk menjadi simpul internal evaluasi diri eksistensial/terwujud), yang mana kedua hal

³³ Edgard H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edit (San Francisco: Jossey Bass, 2010).

³⁴ Mark G. Ehrhart and Maribeth Kuenzi, "The Impact of Organizational Climate and Culture on Employee Turnover," in *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (Wiley, 2017), 494–512, <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch23>.

³⁵ Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom, and Mark F. Peterson, *Handbook of Organizational Culture 7 Climate* (California: Sage Publication, 2010).

tersebut mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan kolegal.

KESIMPULAN

Sekolah Sukma Bangsa memiliki komitmen yang tinggi dalam implementasi sekolah pembelajar sesuai dengan *blueprint* konseptual *learning organization*. Sebuah tim kerja dalam lingkup lembaga dibentuk untuk mengatur kegiatan yang relevan untuk mempercepat implementasi penuh program sekolah pembelajar. Studi pelebagaan terfokus pada tahapan pengembangan dengan adanya standar partisipasi, lingkungan pendidikan kondusif; fokus kemandirian lembaga; suksesi kepemimpinan pembelajar serta program kaderisasi. Sedangkan rekomendasi hasil penelitian direkomendasikan pada lima tahun studi ini adalah agar: (1) pengelola pengelola memiliki komitmen terhadap pendidikan tetap berkelanjutan; (2) peningkatan partisipasi masyarakat; dan (3) optimalisasi partisipasi masyarakat dengan didukung oleh Pemerintah Daerah, termasuk *stakeholder*. Dengan demikian, diharapkan implementasi sekolah pembelajar memberikan kontribusi pada peningkatan mutu berkelanjutan bagi lembaga pendidikan.

Penelitian ini menyarankan agar pengelola sekolah dapat menciptakan sebuah tim sehingga mampu menciptakan solusi inovatif terhadap capaian visi misi lembaga. Kepada masyarakat organisasi mampu belajar secara informal dan mengelola konflik yang disebabkan oleh keragaman karakteristik individu. Padahal sumber daya manusia memiliki standar input yang dapat

diandalkan, sehingga keragaman karakteristik tersebut menjadi lahan potensial bagi efektivitas implementasi sekolah pembelajar.

Akhirnya, peneliti memberikan beberapa rekomendasi untuk institusi pendidikan tinggi untuk menjadi komunitas pembelajar yang benar-benar berkelanjutan dengan menggunakan tiga pilar panduan keberlanjutan: lingkungan yang berkembang, komunitas yang dinamis, dan ekonomi yang adil untuk menghindari sumber daya yang berkurang dan meningkatkan keberlanjutan lembaga pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akram, Muhammad, and Ashfaque Ahmad Shah. "Predicting Student Achievement through Organizational Learning Culture." *Journal of Education and Social Sciences* 6, no. 2 (2018): 15–26.
- Arnold, Gwen. "Does Entrepreneurship Work? Understanding What Policy Entrepreneurs Do and Whether It Matters." *Policy Studies Journal* 49, no. 4 (November 10, 2021): 968–91. <https://doi.org/10.1111/psj.12388>.
- Ashkanasy, Neal M., Celeste P. M. Wilderom, and Mark F. Peterson. *Handbook of Organizational Culture 7 Climate*. California: Sage Publication, 2010.
- Bjork, Christopher. "Decentralisation In Education, Institutional Culture And Teacher Autonomy In Indonesia." *International Review of Education/ Internationale Zeitschrift Fr Erziehungswissenschaft/ Revue Inter* 50, no. 3 (July 2004): 245–63. <https://doi.org/10.1007/s11159-004-2622-6>.
- Doppelt, Bob, and William McDonough. *Leading Change Toward Sustainability*. Routledge, 2017. <https://doi.org/10.4324/9781351278966>.
- Ehrhart, Mark G., and Maribeth Kuenzi. "The Impact of Organizational Climate and Culture on Employee Turnover." In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of*

- Recruitment, Selection and Employee Retention*, 494–512. Wiley, 2017. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch23>.
- Fauzi, Ahmad, and Mauloeddin Afna. "Sustainability Ummat: Geliat Pesantren Dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Masyarakat Aceh." *At-Ta'fikir* 9, no. 2 (2016): 84–121.
- Fullan, Michael. *Leadership & Sustainability. System Thinkers in Action*. Thousand Oaks: Corwin Publisher, 2012.
- Harris, Mary M, and Frances van Tassell. "The Professional Development School as Learning Organization." *European Journal of Teacher Education* 28, no. 2 (June 2005): 179–94. <https://doi.org/10.1080/02619760500093255>.
- Huberman, Michael, and Matthew B Miles. *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage, 2002.
- Iyer-Raniga, Usha. *Sustainability in the Built Environment in the 21st Century: Lessons Learned from India and the Region*. Springer Nature, 2021.
- J. Hogan, Suellen, and Leonard V.Coote. "Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model." *Journal of Business Research* 67, no. 8 (2014): 1609–21. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>.
- Kálmán, Botond, and Arnold Tóth. "Links Between the Economy Competitiveness and Logistics Performance in the Visegrád Group Countries: Empirical Evidence for the Years 2007-2018." *Entrepreneurial Business and Economics Review* 9, no. 3 (2021): 169–90. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090311>.
- Kaur, Navneet, and Navleen Kaur. "Life Skills Education for Human Resource and Sustainable Development." *International Journal of Education and Management Studies* 7, no. 4 (2017): 558–60.
- Kondalkar, V. G. *Organizational Behaviour*. 1st ed. New Delhi: New Age Publisher, 2007.
- Kools, Marco, and Bert George. "Debate: The Learning Organization - a Key Construct Linking Strategic Planning and Strategic Management." *Public Money & Management* 40, no. 4 (May 18, 2020): 262–64. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112>.
- Kristiansen, Stein. "Decentralising Education in Indonesia." *International Journal of Educational Development* 26, no. 5 (2006): 513–31.

- Lewis, Steven, Glenn C. Savage, and Jessica Holloway. "Standards Without Standardisation? Assembling Standards-Based Reforms in Australian and US Schooling." *Journal of Education Policy* 35, no. 6 (November 1, 2020): 737–64. <https://doi.org/10.1080/02680939.2019.1636140>.
- Lin, Kuan, Joseph Shyu, and Kun Ding. "A Cross-Strait Comparison of Innovation Policy under Industry 4.0 and Sustainability Development Transition." *Sustainability* 9, no. 5 (May 9, 2017): 786. <https://doi.org/10.3390/su9050786>.
- Mandy, Singer-Brodowski. "Pedagogical Content Knowledge of Sustainability: A Missing Piece in the Puzzle of Professional Development of Educators in Higher Education for Sustainable Development." *International Journal of Sustainability in Higher Education* 18, no. 6 (January 1, 2017): 841–56. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2016-0035>.
- Marthunis, Marthunis. "Learning Organization Membangun Komunitas Pembelajar Di Sekolah: Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa." *Sukma: Jurnal Pendidikan* 4, no. 2 (2020): 135–60.
- McFarlane, Donovan A, and Agueda G Ogazon. "The Challenges of Sustainability Education." *Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900)* 3, no. 3 (2011).
- Mujib, Ibnu, Irwan Abdullah, and Heru Nugroho. "Islam in The Global Village: Post-Tsunami Dialog and Negotiation of Aceh Identity." *AL ALBAB - Borneo Journal of Religious Studies (BJRS)* 2, no. 2 (2013): 221–36.
- Oktari, Rina Suryani, Koichi Shiwaku, Khairul Munadi, Syamsidik, and Rajib Shaw. "A Conceptual Model of a School–Community Collaborative Network in Enhancing Coastal Community Resilience in Banda Aceh, Indonesia." *International Journal of Disaster Risk Reduction* 12 (June 2015): 300–310. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2015.02.006>.
- Peterson, Holly L, Mark K. McBeth, and Michael D. Jones. "Policy Process Theory for Rural Studies: Navigating Context and Generalization in Rural Policy." *Politics & Policy* 48, no. 4 (August 7, 2020): 576–617. <https://doi.org/10.1111/polp.12366>.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, Agus Salim Salabi, and Akhmad Muadin. "Mengelola Efektivitas Organisasi Pesantren: Model Kesesuaian Budaya Organisasi."

- FENOMENA* 13, no. 1 (2021): 41–62.
<https://doi.org/10.21093/fj.v13i01.3245>.
- Robert, Kates W, Thomas M Parris, and Anthony A Leiserowitz. “What Is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice.” *Environment: Science and Policy for Sustainable Development* 47, no. 3 (2005): 8–21.
- Rothwell, William J. “Talent Management and Talent Development: What They Are, and Why You Should Care.” In *The Encyclopedia of Human Resource Management*, 33–35. Wiley, 2012. <https://doi.org/10.1002/9781118364727.ch4>.
- Sange, Peter. *Fifth Discipline, Currency Doubleday*. New York: Pearson, 1990.
- Scheerens, Jaap. “School, Teaching, and System Effectiveness: Some Comments on Three State-of-the-Art Reviews.” *School Effectiveness and School Improvement* 25, no. 2 (April 3, 2014): 282–90.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885453>.
- Schein, Edgard H. *Organizational Culture and Leadership*. Third Edit. San Francisco: Jossey Bass, 2010.
- Sellar, Sam, and Bob Lingard. “The OECD and Global Governance in Education.” *Journal of Education Policy* 28, no. 5 (September 2013): 710–25.
<https://doi.org/10.1080/02680939.2013.779791>.
- Shahjahan, Riyad A. “On ‘Being for Others’: Time and Shame in the Neoliberal Academy.” *Journal of Education Policy* 35, no. 6 (2020): 785–811.
- Ta’rif, Ta’rif, and Fauzan Adhim. “Ekosistem Pesantrenpreneur Berbasis Pengembangan Potensi Lokal.” *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 19, no. 2 (August 27, 2021): 127–40.
<https://doi.org/10.32729/edukasi.v19i2.1124>.