

Multikriteria Analisis untuk Pengembangan Berkelanjutan Organisasi Pembelajaran

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo

Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe, Indonesia

Email: anggung@iainlhokseumawe.ac.id

Agus Salim Salabi

Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe, Indonesia

Email: anggung@iainlhokseumawe.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i1.96>

Abstract

Sustainable issues are complex and intertwined with aspects of education, necessitating the development of design processes that promote innovation and learning. The learner organization is one of educational institutions' governance innovations that reflects adaptive roles in the face of change challenges. The study's goal is to develop the concept of a learner organization (learning organization) into a sustainable learner organization. Top management has the ability to greatly influence management innovation due to its prominent role in the organization. The purpose of this study is to examine the five fundamental dimensions of a learning organization (LO) in the context of educational sustainability. Qualitative research employing grounded method techniques. According to research, the following characteristics of educational organizations are related to learner organizations: (1) learning leadership caderization systems; (2) creation of learning structures; (3) model of holocracy work; (4) formation of individual behavior in the presence of learning opportunities; and (5) learning culture in the context of school organization.

Keywords: *Learning Organization; Organizational Innovation; Educational Institution Sustainability;*

Pendahuluan

Melalui konferensi yang dilakukan negara PBB di Rio De Janeiro melahirkan keputusan fundamental yang menentukan arah global, kesepakatan tersebut disebut *sustainable development goals*¹. *Sustainability development* atau program keberlanjutan biasanya dilihat sebagai pedoman untuk pembuatan kebijakan ekonomi dan sosial dalam keseimbangan dengan kondisi perubahan, dalam konteks pendidikan adalah upaya pengembangan sekolah melalui bangunan system pembelajar². Organisasi pembelajar merupakan konsep inovatif pengelolaan lembaga pendidikan sebagai refleksi peran perubahan adaptif terhadap konsep SDGs³.

Aspek keberlanjutan dalam konteks lembaga pendidikan adalah pelaksanaan proses itu sendiri dan paling menantang adalah sifat sistemiknya⁴. Melalui kajian terdahulu yang dilakukan Salabi dan Rusilowati organisasi pembelajar merupakan konsep pengembangan organisasi pendidikan yang mampu merokonstruksi paradigma berfikir yang mengkedepankan aspek kemandirian dan kebebasan berfikir⁵. Aktualisasi konsep dimulai dari rancangan desain sekolah melalui lensa organisasi pembelajar yang didasarkan pada pemikiran sistem.

Konsep pengembangan keberlanjutan dalam agenda pendidikan pada kasus-kasus tertentu masih terus diperdebatkan, terlebih pembahasan tentang program keberlanjutan. Hal itu disebabkan minimnya penelitian yang mengkaji secara korelatif organisasi pembelajar dengan sustainabilitas. Penelitian ini bertujuan menemukan konseptual baru untuk menangani

¹ Muhammad Wassem et al., "Impact of Capacity Building and Managerial Support on Employees' Performance: The Moderating Role of Employees' Retention," *SAGE Open* 9, no. 3 (2019), <https://doi.org/10.1177/2158244019859957>; Peter A.C. Smith, "Elements of Organizational Sustainability," ed. Peter A.C. Smith, *The Learning Organization* 18, no. 1 (January 2011): 5-9, <https://doi.org/10.1108/0969647111095957>.

² Binti Nasukah and Endah Winarti, "Teori Transformasi Dan Implikasinya Pada Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (July 2021): 177-90, <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.43>.

³ Vera M. Novak, "Design Management of Sustainability Values: A Learning Organization Perspective," *Architectural Engineering and Design Management* 10, no. 3-4 (July 2014): 218-32, <https://doi.org/10.1080/17452007.2014.896782>.

⁴ Hong Bui and Yehuda Baruch, "Creating Learning Organizations: A Systems Perspective," *The Learning Organization* 17, no. 3 (April 2010): 208-27, <https://doi.org/10.1108/09696471011034919>; A. Espinosa and T. Porter, "Sustainability, Complexity and Learning: Insights from Complex Systems Approaches," ed. Peter A.C. Smith, *The Learning Organization* 18, no. 1 (January 2011): 54-72, <https://doi.org/10.1108/0969647111096000>.

⁵ Umi Rusilowati, "Analisis Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) (Studi Kasus Pada Lembaga Penelitian Dan Pengembangan Pemerintah)," *Seminar Nasional FEKON-UT 2012 21(3)* (2015): 33-35.

masalah keberlanjutan. Dengan menyajikan berbagai alat dan pendekatan untuk pengembangan kapasitas kelembagaan, penulis berharap sintesis ini dapat menjadi panduan berharga untuk pengembangan beragam inisiatif peningkatan kapasitas yang diperlukan untuk memenuhi SDGs.

Lembaga pendidikan sebagai tonggak perubahan social dituntut responsive terhadap keputusan fundamental tersebut. Dalam hal ini salah satu konsep pengembangan organisasi yang prospektif adalah organisasi pembelajar⁶. Bahkan dalam penelitian Kearney, dalam konteks kemasyarakatan konsep *learning organization* saat ini semakin berdampak pada pembentukan masyarakat pembelajar tidak hanya sebatas organisasi pendidikan⁷.

Berangkat dari pendekatan yang digunakan dalam milenial development goals (MDG) untuk menetapkan tujuan global, serta dari pengertian yang salah tentang keutamaan kesederhanaan, presisi, dan kuantifikasi. Meskipun SDG menjanjikan potensi untuk agenda yang lebih transformatif, implementasinya akan bergantung pada advokasi yang berkelanjutan pada setiap target untuk meminta pertanggungjawaban pihak berwenang⁸.

Secara teoretis SDGs berbeda dengan MDGs dalam hal orientasi tujuan, konsep perencanaan, dan dimensi kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa sekolah sukma bangsa melalui implemmentasi konsep sekolah pembelajar mampu mengatasi beberapa kelemahan utama MDG, secara factual bertumpu pada peningkatan soft skill dan hard skill⁹.

Sangat minim pembahasan teoretis tentang keterkaitan antara organisasi pembelajar sebagai sebuah konsep baru dengan pengembangan organisasi berkelanjutan. Penelitian ini menyajikan kritik terhadap adaptasi lembaga pendidikan dalam menyikapi perubahan yang sulit diprediksi salah satunya pemenuhan capaian SGdS.

⁶ Mike Pedler and John G. Burgoyne, "Is the Learning Organisation Still Alive?," *The Learning Organization* 24, no. 2 (February 2017): 119–26, <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0087>.

⁷ Judith Kearney and Ortrun Zuber-Skerritt, "From Learning Organization to Learning Community," *The Learning Organization* 19, no. 5 (July 2012): 400–413, <https://doi.org/10.1108/09696471211239703>.

⁸ Sakiko Fukuda-Parr, "From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: Shifts in Purpose, Concept, and Politics of Global Goal Setting for Development," *Gender & Development* 24, no. 1 (January 2016): 43–52, <https://doi.org/10.1080/13552074.2016.1145895>.

⁹ Milkha Aniroh, Nana Supriatna, and Leli Yulifar, "Information Literacy Skill Enhancement of Millenial Generation through Creative History Learning," *Prosiding ICoISSE* 1, no. 1 (2020): 454–63; Brian J. Caldwell and Jim M. Spinks, *The Self-Managing School* (London: Routledge, 2021), <https://doi.org/10.4324/9781315859217>.

Sejauh ini beberapa penelitian yang dilakukan pakar sosiolog dan antropolog telah membahas topik kelangsungan hidup organisasi terutama melalui lensa mobilitas dan identitas individu. Menghadapi era SDGs diperlukan prisma konseptual menjembatani antara adaptasi semangat lokal dengan inovasi perubahan¹⁰. Hal semacam itu memungkinkan timbulnya pertanyaan-pertanyaan penting tentang konstruksi makna dan perubahan dalam praktik ilmu manajemen di dunia pendidikan salah satunya melalui implementasi konsep organisasi pembelajar. Status social lembaga secara empiris dan teoretis gagal bukan karena faktor eksternal melainkan gagalnya masyarakat organisasi dalam memahami bagaimana program aksi perubahan yang dicanangkan pimpinan lembaga pendidikan¹¹.

Dalam studi ini, kami fokus pada inovasi manajemen di tingkat organisasi sekolah dan menyelidiki peran perilaku organisasi sebagai antededen utama. Karena perannya yang menonjol dalam organisasi, paradigma organisasi pembelajar memiliki kemampuan untuk mempengaruhi inovasi manajemen yang bersifat berkelanjutan. Penelitian ini mengulas literatur tentang organisasi pembelajaran berorientasi keberlanjutan dengan fokus pada proses pembelajaran antar individu.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif kepustakaan tentang konseptualisasi organisasi pembelajar dan perilaku budaya organisasi. Penelitian ini terdiri memenuhi prosedur yang terdiri dari tiga tahap. Penelitian diawali dengan penelusuran literatur dari tema organisasi pembelajar dan perilaku budaya organisasi. Literatur yang diteliti berkaitan dengan tema sustainabilitas pendidikan, manajemen perubahan, learning organizationa dan manajemen pendidikan yang berjumlah 40 artikel. Artikel yang terkumpul kemudian dilakukan klasifikasi dan kategorisasi pada konsep *learning organization* atau organisasi pembelajar. Selanjutnya dilakukan pembahasan dengan melakukan elaborasi konsep, temuan penelitian, dan teori. Tahap terakhir yang dilakukan adalah penarikan kesimpulan. Selain itu, data dianalisis secara komparatif untuk menghasilkan kategorisasi dalam wujud kebaruaran penelitian (*novelty*). Aspek kebaruaran yang dimaksud adalah pengembangan *learning organization* dalam menjamin keberlangsungan lembaga pendidikan.

Temuan dan Pembahasan

Konseptualisasi dan Karakteristik *Learning Organization*

¹⁰ Raffaella Cassano, Valentina Costa, and Tommaso Fornasari, "An Effective National Evaluation System of Schools for Sustainable Development: A Comparative European Analysis," *Sustainability* 11, no. 1 (January 2019): 195, <https://doi.org/10.3390/su11010195>.

¹¹ Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, *A Manager's Guide to Leadership* (McGraw-Hill Education (UK), 2013).

Learning organization dapat dimaknai sebagai pembelajaran individu dan kelompok dalam organisasi agar menjadi yang paling unggul dibanding kompetitor lainnya¹². Penelitian Salabi, Jasharapara dan Garvin mengungkapkan bahwa praktik *learning organization* di beberapa lembaga pendidikan bertujuan sebagai upaya sekolah dalam memecahkan problematika organisasional secara komprehensif dan sistematis sehingga organisasi mampu kompetitif¹³. Proses pembelajaran atau transfer ilmu dilakukan dengan cepat dan tepat kepada segenap masyarakat organisasi sekolah. Teknik problem solving menjadi bagian dari *learning organization* dapat dilakukan dengan pendekatan baru dalam pengambilan keputusan, pimpinan mampu belajar dari pengalaman masa lalu dan melakukan branding personal kepada keberhasilan organisasi lain¹⁴.

Organisasi pembelajaran secara konstruktif terdiri dari empat subsistem, proses pembelajaran dilakukan oleh individu, dilakukan kelompok, dan organisasi. Dalam lingkup *learning organization* pengambil kebijakan memandang organisasi sebagai bagian yang komprehensif-keseluruhan- tidak hanya dengan cara pandangan tunggal seperti yang banyak dilakukan organisasi. Maksudnya dalam pengelolaan mengikuti ketentuan umum tanpa berani melakukan perubahan. Perubahan mencakup yang tidak diharapkan dan bahkan kegagalan dipandang sebagai peluang untuk dipelajari organisasi dalam konteks pembelajar memiliki iklim yang mendorong perubahan, menghargai pendapat individu, dan adanya sistem yang mempercepat proses belajar individu dan kelompok¹⁵.

Dalam lingkup individu anggota organisasi mengakui bahwa *learning organization* salah satu opsi pengembangan yang menjadi suksesi organisasi di masa yang akan datang. Proses transfer nilai dilakukan dengan kebijakan, adaptasi, terbentuk kesepahaman hingga setiap individu memiliki niat untuk meningkatkan kualitas secara berkesinambungan. Agar sadar nilai, faktor komunikasi menjadi penting dalam penciptaan milieu pembelajar.

¹² Robert Chia, "Becoming a Learning Organization: A Process-Philosophical Perspective," in *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, 2019.

¹³ Agus Salim Salabi and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, "Organizational Culture of Sukma Bangsa Learning School (Analytical Study of Learning Organization Primordial Value)," *Sukma: Jurnal Pendidikan* 6, no. 1 (2022): 91-110, <https://doi.org/10.32533/06105.2022>; Ashok Jashapara, "The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail," *Management Decision*, 1993; David A Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work* (Harvard Business Review Press, 2003).

¹⁴ Daniel Tanner, "History of Curriculum Development in Schools," in *Oxford Research Encyclopedia of Education* (Oxford University Press, 2020), <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.1037>.

¹⁵ Gary Sykes, Barbara Schneider, and David N. Plank, eds., *Handbook of Education Policy Research* (Routledge, 2012), <https://doi.org/10.4324/9780203880968>.

Konsepsi yang dipaparkan Peter Senge menyebutkan untuk menjadi learning organization memang berpatokan kepada nilai yang lima. Aplikasi terhadap nilai lima disipin ilmu atau yang sering dikenal dengan The Fifth Discipline, yaitu penguasaan pribadi yang baik, membagi visi melalui komunikasi efektif, penanaman model mental, berfikir sitem atau mengikuti system pendidikan yang diterapkan, dan pembelajaran kelompok¹⁶.

Proses Implementasi *Learning Organization*

Pada kajian psikologi organisasi, agar efektif organisasi pendidikan ibarat makhluk hidup, selama organisasi beroperasi maka tidak akan berhenti belajar¹⁷. Pembelajaran disini dapat didefinisikan sebagai suatu sikap atau perilaku (psychologist) yang relatif permanen untuk melakukan perubahan sebagai hasil akhir dari pengalaman. Informasi menjadi faktor penting yang menentukan daya kompetitif dan dampaknya terhadap para pesaing. Konteks persaingan antar lembaga pendidikan terkait pemenuhan sumber daya yang unggul dalam system layanan dan teknologi¹⁸.

Setiap organisasi mempunyai karakteristik sendiri-sendiri yang membedakan organisasi dan organisasi lainnya. Dua karakteristik organisasi pembelajaran bersifat konstruktif dan menjamin tata nilai yang kuat dengan memperhatikan beberapa karakteristik, *Pertama*, sekolah dituntut memiliki gagasan baru dalam bentuk rencana pengembangan; *learning organization* secara aktif berusaha menginfus organisasi -memberikan asupan informasi-melalui ide, gagasan, dan informasi baru. Gambaran masukan tersebut menyebabkan sekolah sadar bahwa dinamika kebutuhan masyarakat berdampak terhadap eksistensi lembaga. Tantangan perubahan juga senantiasa berkembang sesuai perkembangan lingkungan internal dan eksternalnya.

Kedua, Pengetahuan baru harus ditransfer ke seluruh elemen sekolah. Pengetahuan baru tersebut bersumber dari perubahan kebijakan yang bersifat strategis seperti peningkatan kompetensi guru, pengembangan sekolah merdeka atau hal lainnya. Respon terhadap informasi tersebut menuntut perubahan. Dalam *learning organization* upaya yang dilakukan mengacu pada aspek struktur, proses, dan hambatan interpersonal terhadap berbagai gagasan, informasi, dan pengetahuan di antara guru dan karyawan.; *Ketiga*,

¹⁶ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (New York: Crown Publishing Group, 2006); Raili Moilanen, "Diagnostic Tools for Learning Organizations," *The Learning Organization* 8, no. 1 (March 2001): 6–20, <https://doi.org/10.1108/09696470110366507>.

¹⁷ Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo and Sukatin Sukatin, "Aspek Psikologis Organisasi Pendidikan Efektif," *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 12, no. 1 (2021): 83–102, <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i1.182>.

¹⁸ Muhammad Ilham et al., "E-Aedes Framework Based on Geographical Information System: Stakeholder Perceptions," *Journal of Multidisciplinary Academic* 4, no. 6 (2021): 453–56.

pengetahuan baru yang diterima mendapatkan respon yang berbeda pada tingkat individu maupun organisasi. Individu dapat meresponnya dengan aktif seperti menyesuaikan kebijakan tanpa menunggu instruksi. Sedangkan kelompok meresponnya dengan Kerjasama tim tanpa menunggu perubahan formal kelembagaan. Sementara respon organisasi mampu merubah perilaku organisasi sebagai hasil pengetahuan baru. *learning organization* berorientasi pada hasil dimana lingkungan diperkuat dimana pekerja didorong menggunakan perilaku dan proses operasional strategis baru untuk mencapai tujuan korporasi.

Budaya organisasi dalam konteks organisasi pembelajar terdiri dari beberapa komponen yaitu nilai-nilai organisasi, symbol aktualisasi program, rutinitas masyarakat organisasi, keteladanan atau *role model* yang dicontohkan pimpinan dalam sikap dan perilaku, adaptasi diri dan cerita-cerita yang dihidupkan¹⁹.

Organisasi pembelajar mampu membalikkan pendekatan SGD's dalam penetapan tujuan global dan kepercayaan. Sementara MDG's menjanjikan kemungkinan agenda yang lebih transformatif, implementasi akan bergantung pada advokasi yang berkelanjutan pada setiap target untuk meminta pertanggungjawaban pihak berwenang. Masalah yang dihadapi, seperti kurang efektifnya sosialisasi sehingga menimbulkan kesalahan pemahaman.

Efektivitas Organisasi Pembelajar dalam Menjamin Sustainability Organisasi

Secara singkat efektivitas dapat dipahami ketercapaian sebuah program²⁰. Atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Konsep efektivitas organisasi pembelajar menurut Schein adalah kondisi dimana sekolah mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Schein²¹ dan menyatakan bahwa efektivitas organisasi adalah ketercapaian program. Indikasi agar program dapat tercapai adalah kemampuan sekolah untuk bertahan, menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan, memelihara diri gangguan eksternal, implementasi fungsi yang menjadi karakteristik sekolah²².

¹⁹ Agus Salim Salabi and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, "Studi Tentang Pelembagaan Substansi Budaya Organisasi Dalam Konsep Learning Organization," *Reflektika* 17, no. 1 (2022): 63-94, <https://doi.org/10.28944/reflektika.v17i1.573>.

²⁰ Mukhtar Mukhtar, Risnita Risnita, and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, "The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict on Organizational Effectiveness," *International Journal of Educational Review* 2, no. 1 (March 2020): 1-17, <https://doi.org/10.33369/ijer.v2i1.10371>.

²¹ Edgar H. Schein, "Organizational Psychology" 3, no. 2 (2009): 3-23.

²² Bert P.M. Creemers and Leonidas Kyriakides, *Improving Quality in Education* (Routledge, 2013), <https://doi.org/10.4324/9780203817537>.

Mengacu pada implemementasi model *learning organization* yang pertama adalah berfikir sistem. Komponen berpikir sistem mencakup metode, alat dan prinsip yang agak tidak berbentuk yang semua diorientasikan untuk melihat keterkaitan antara kekuatan-kekuatan dan melihatnya sebagai bagian dari suatu proses bersama. Sebuah sistem merupakan kesatuan yang komprehensif yang menjadikan komponen pembentuknya saling bergantung, karena komponen tersebut secara gradual dan terus menerus saling mempengaruhi dari waktu ke waktu dan beroperasi menuju suatu tujuan bersama. Berfikir sistem berguna bagi pembentukan mindset berfikir para guru dan karyawan yang orientasinya adalah efektivitas organisasi itu sendiri.

Efektivitas organisasi pembelajar dapat diamati dari kemampuan invidiu untuk belajar secara kolektif dan terus-menerus. Pribadi invidiu memiliki motivasi internal untuk mengubah dirinya menjadi lebih baik, memanaj, dan menggunakan pengetahuan untuk kesuksesan organisasinya. Dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal, organisasi pembelajaran kemampuan organisasi untuk tanggap dan mampu menjawab berbagai kondisi lingkungan yang memengaruhi keberhasilannya.

Organisasi dan teori organisasi mencakup tingkat analitis, dimensi desain organisasi, kinerja efisien dan organisasi pembelajaran, tingkat analisis, teori dan desain organisasi, konfigurasi organisasi, teori organisasi, teori dan perilaku organisasi, struktural dimensi, teori, dan model perilaku organisasi. Strategi, desain dan efektivitas organisasi mencakup tentang studi perilaku organisasi, teori perilaku organisasi, tujuan organisasi dan peran arah strategis, pemilihan strategi, dan desain. Teknologi dan struktur organisasi mencakup teknologi, dan struktur.

Terinspirasi dari ide sekolah pembelajar model Peter Senge menerapkan ide sekolah pembelajar²³. Penelitian ini merangkum tema dan strategi pengembangan kapasitas kelembagaan melalui implementasi sekolah pembelajar. Secara teknis, proses implemementasi sekolah pembelajar dapat menjamin keberlangsungan lembaga dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

1. Tahap Pra Konsultasi dan Implementasi Strategi

Pra-konsultasi merupakan fase penting untuk menentukan solusi yang tepat, yang melibatkan banyak kegiatan manajerial informal. Lebih dari itu, keragaman tim dan ketidakpastian lingkungan juga memengaruhi fase ini dan menyebabkan konflik tim dan berdampak pada kinerja tim. Tahap pra konsultasi merupakan rencana strategi pada tataran praktis berupa daftar langkah tindakan untuk mencapai

²³ Marthunis Marthunis, "Learning Organization Membangun Komunitas Pembelajar Di Sekolah: Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa," *Sukma: Jurnal Pendidikan* 4, no. 2 (2020): 135-60.

keunggulan bersaing dan bagaimana cara mencapainya, dalam tahap ini sekolah melakukan perbandingan dengan insitusi lain yang dianggap unggul²⁴. Rencana disusun berdasarkan proyeksi pembiayaan akan datang yang akan menentukan kapasitas lembaga.

Menjadi fokus kebijakan strategi yang perlu diperhatikan adalah pemahaman masyarakat organisasi terhadap visi dan misi lembaga menjadi bagian strategis dalam pengembangan budaya kerja yang efektif. Sebagai artefak budaya sekolah pembelajar dari kebijakan hingga kebebasan berpendapat. Organisasi pembelajar terkenal dengan konsep yang disebut kelima disiplin, dengan indicator sistem berfikir, penguasaan pribadi, model mental, penjabaran visi bersama, dan tim belajar²⁵. Artikulasi berfikir kepemimpinan terangkum dalam 4 aspek kajian yang telah dibahas mulai dari reformasi standar dan tata kelola epistemologis dan infrastruktur. Model evaluative yang dapat dilaksanakan adalah evaluasi berjenjang. Proses evaluasi memegang teguh nilai-nilai organisasi pembelajar pada keutamaan kesederhanaan, konkret, dan kuantifikasi.

Kebijakan pendidikan dapat dipandang sebagai tindakan supremasi kelompok tertentu. Kebijakan pendidikan sering kali mengabaikan hasil objektif. Kebijakan selalu berkaitan dengan aspek kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan organisasi pembelajar tersebut menjadi upaya yang bersifat konstruktif dalam penjaminan keberlangsungan lembaga. Organisasi yang berkembang secara operasional akan menjamin keberlangsungan hidupnya sendiri karena memang sistem pengelolaan yang sudah stabil dan efektif.

Tahap ini juga dapat dijadikan tahap analisis internal terkait kelemahan dan kekuatan. Tinjauan sejawat dan pengujian ke dalam analisis internal merupakan sarana efektif sebelum implementasi, untuk kendali mutu akan membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan kesalahan atau masalah. Jika kondisi lembaga memiliki potensi yang menjadikannya ke arah lebih baik maka dapat dilanjutkan pada tahap implementasi.

Pada tahap ini lembaga mengalami berbagai macam kendala yang dapat dianalisis menjadi faktor penghambat dan pendukung layanan pendidikan. Analisis perhatian mengacu pada aspek operasional, keuangan dan sumber daya manusia. Proses analisis dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti proses pembelajaran dan peningkatan sarana prasarana yang terjadi secara simultan.

²⁴ Laela Fitriana, "Strategi Benchmarking Dalam Meningkatkan Kinerja Di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus Di MTsN Aryojeding Dan SMPI Al-Azhaar Tulungagung)" (IAIN Tulungagung, 2016).

²⁵ Anders Örtengren, *The Oxford Handbook of the Learning Organization* (Oxford University Press, 2019).

2. Efektivitas Rekrutmen dan Organisasi SDM

Manajer dalam menialankan roda kehidupan organisasi bertanggung jawab atas efektivitas dan efisiensi organisasi. Setiap manajer mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang dimilikinya diperoleh dari mereka yang menyediakan sumber dana dan daya, misalnya untuk organisasi bisnis dan sosial, para pemilik atau pemegang saham adalah mereka yang menyediakan sumber dana dan daya bagi organisasi.

Untuk menjamin konsep organisasi yang berkelanjutan maka perlu dilakukan reposisi peran atau re-strukturisasi. Tujuannya agar tidak ada individu yang merasa nyaman (baca: *comfort zone*) atas bagiannya. Mengingat pentingnya tahap reposisi sumber daya manusia, maka organisasi pendidikan yang efektif dan efisien harus mengadakan pengembangan sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternal organisasi,

Antisipasi terhadap disrupsi perubahan adalah dengan mempersiapkan pekerja untuk tanggap atas dinamika lingkungan sekitarnya. Peran strategis sumber daya manusia sebagai outcome proses reposisi diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan organisasi yang sustainable. Hal ini berarti pencapaian sumber daya manusia sudah selayaknya dimulai dari analisis kompetensi dan perilaku sumber daya manusia.

Organisasi sumber daya dalam organisasi pembelajar adalah penerapan disiplin dan konsistensi aturan. Pimpinan secara implisit menetapkan pedoman kebijakan dan aturan keputusan dalam kegiatan. Di sekolah biasanya para guru diberi kebebasan untuk mengutarakan ide dan gagasan yang diakomodir oleh pimpinan. Bagi ide terpilih tertuang dalam kebijakan. Sebaliknya, untuk menjaga perasaan guru, pimpinan dalam hal ini kepala sekolah harus peka terhadap preseden yang mereka tetapkan dan harus mengirim sinyal kuat jika mereka berharap untuk membangun norma baru. Serangkaian perubahan yang dilaksanakan di sekolah memerlukan komitmen. Sebagian individu yang merasa tidak sesuai dengan arah kebijakan ingin melihat apakah aturannya telah berubah. Kondisi seperti ini harus dikelola secara arif dan bijaksana kalau tidak mereka akan menjadi musuh politik.

Upaya yang dapat dilakukan pimpinan adalah membuat tim multi-fungsi yang kuat. Selanjutnya manajemen senior menargetkan keterlibatan individu atau kualitas kerja secara berjenjang mengacu pada capaian kinerja para guru. Jadi tidak ada satupun individu tidak merasa terlibat. Mereka cenderung hanya memiliki dampak terbatas pada seluruh organisasi jika mereka tidak disertai dengan strategi eksplisit untuk mentransfer pembelajaran.

3. Tata Kelola SDM dan Infrastruktur menuju sistem berkelanjutan

Sebuah sistem merupakan kesatuan yang komprehensif yang menjadikan komponen pembentuknya saling bergantung, karena komponen tersebut secara gradual dan terus menerus saling mempengaruhi dari waktu ke waktu dan beroperasi menuju suatu tujuan bersama. Komponen berpikir sistem mencakup metode, alat dan prinsip yang agak tidak berbentuk yang semua diorientasikan untuk melihat keterkaitan antara kekuatan-kekuatan dan melihatnya sebagai bagian dari suatu proses bersama²⁶.

Dimaksud tata kelola disini adalah tata kelola sistem pengelolaan. Tata Kelola secara epistemologis yang dimaksud adalah sejauhmana pimpinan organisasi menafsirkan konsep sekolah pembelajar sehingga dapat dipahami oleh masyarakat organisasi. Efektivitas penyampaian visi misi organisasi terhadap budaya kerja guru dan staf di sekolah. Fokus dalam pengembangan model baru di sekolah dimulai dari perhatian terhadap sumber daya pendidikannya²⁷. Aset yang paling penting adalah sumber daya manusia sehingga lembaga pendidikan harus fokus dalam pengembangan SDMnya, khususnya penggunaan *soft power*nya melalui tinjauan sejawat. Agenda Pendidikan yang dibangun di atas rencana prioritas terukur. Perkembangan Organisasi untuk kerja sama dalam membangun kemandirian merupakan hal fundamental²⁸.

Sebagai penghambat dalam implementasi konsep organisasi pembelajar adalah keberpihakan pada ras dan hubungan kekerabatan. Analisis kritis terhadap jenis kebijakan ini menawarkan cara untuk memahami dan mendokumentasikan status dan cara kerja ras dan rasisme dalam lingkungan sekolah. Melalui aktualisasi disiplin lima yaitu berfikir sistem mampu menjembatani dan memberikan alat analitik untuk memahami bagaimana wacana yang terkait dengan ras dan rasisme

²⁶ Susan Cousin, "School Leadership and Education System Reform," *Journal of Education Policy* 35, no. 6 (November 2020): 872-73, <https://doi.org/10.1080/02680939.2019.1696037>.

²⁷ Veithzal Rivai, Haryadi Kamal, and Natsir Muhammad, *The Economic Of Education, Mengelola Pendidikan Secara Profesional Untuk Meraih Mutu Dengan Pendekatan Bisnis*, 1st ed. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014).

²⁸ Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, Bashori Bashori, and Masriani Masriani, "Model Capacity Building Pada Pesantren Perbatasan Binaan Dinas Pendidikan Dayah Provinsi Aceh," *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 14, no. 1 (June 2020): 71-96, <https://doi.org/10.18326/infsl3.v14i1.71-96>.

sebagai rutinitas budaya. Kebutuhan tersebut dapat diakomodir tanpa merusak sistem yang telah dibangun sekolah ²⁹.

Demikian, organisasi pembelajaran mengajarkan kepada pihak pengelola sekolah untuk terampil menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan. Sebagai kesatuan organisasi individu di sekolah dituntut untuk memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Secara konsep, organisasi pembelajaran menumbuhkan seni mendengarkan yang terbuka dan penuh perhatian. Kepala sekolah sebagai manajer harus terbuka terhadap kritik. Apa pun sumber gagasan luar, pembelajaran hanya akan terjadi di lingkungan yang reseptif. Kepala Sekolah sebagai manajer tidak bisa bersikap defensif dan harus terbuka terhadap kritik atau berita buruk.

Tata kelola selanjutnya mengarah kepada infrastruktur, atau arah pembangunan kemandirian ekonomi lembaga pendidikan. Stabilitas ekonomi menciptakan peluang organisasi dalam hal inovasi dan perubahan. Fokus kelembagaan organisasi pembelajar pada eksperimen dengan gagasan, proses, dan pengaturan struktural baru yang dilakukan melalui identifikasi gagasan dan proses pembelajar serta identifikasi mental model proses organisasi. Perilaku organisasi pembelajar juga menanamkan berpikir sistem ke seluruh organisasi. Sistem kerja menggeneralisasi gagasan dengan dampak meningkatnya kinerja individu dan mengubah standar keunggulan. Setiap organisasi menetapkan standar kualitas tertentu yang menuniukkan ciri dari produk atau jasanya, maka tidak heran banyak model sekolah yang dikembangkan. Namun untuk menjadi unggul terhadap pesaingnya, organisasi harus selalu mengubah dan menyesuaikan standar keunggulannya ³⁰. Tidak mesti mengikuti trend yang ada tapi mengakomodir kebutuhan pengguna jasa layanan pendidikan dengan kapasitas lembaga itu sendiri ³¹.

²⁹ Michael J Marquardt, *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning* (Hachette UK, 2011).

³⁰ Muhammad Iqbal, "Pemasaran Jasa Pendidikan Dan Implementasinya Sebagai Strategi Pengembangan Pendidikan Di SMP Muhammadiyah 1 Depok Sleman Yogyakarta," *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 127-46, <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-08>.

³¹ Maha Mourad and Hatem El Karanshawy, "Branding Islamic Studies: Exploratory Study in the Middle East," *Journal of Islamic Marketing*, 2013.



Gambar Model Novelty Learning Organization terhadap Sustainability Lembaga Pendidikan

Faktor keunggulan organisasi pembelajar terdiri dari sumber daya manusia yang memahami konsep dan arah perubahan; kinerja organisasi; praktik, kebijakan, proses dan lulusan lembaga. Kinerja organisasi dimulai dengan kinerja individu, dan kelompok. Praktik yang dimaksud adalah praktik belajar dan perilaku kritis terhadap resistensi perubahan. Kemudian kinerja individu dan kelompok secara simultan berdampak pada terlaksananya proses pendidikan sehingga menghasilkan mutu lulusan. Secara alamiah lulusan yang berkualitas berpengaruh terhadap atensi masyarakat yang menjamin keberlangsungan lembaga pendidikan itu sendiri.

Arah proses kebijakan fokus pada aktualisasi lima dimensi penting dalam organisasi yang sungguh-sungguh belajar, yang secara kontinu dapat meningkatkan kapasitas guna mewujudkan aspirasi individual yang tinggi, yaitu berpikir sistematis *-system thinking-*, penguasaan pribadi *-personal mastery-*, model mental *-mental model-*, membangun visi bersama *-building shared vision-*, dan belajar dalam tim *-team learning-*. Kelima disiplin inilah yang secara sinergi membentuk suatu perubahan perilaku yang berhasil selaras dengan penelitian yang dilakukan Hitt ³². Organisasi yang tidak memiliki salah satu dari kelima disiplin ini sukar melaksanakan fungsinya secara optimal.

Penerapan konsep organisasi memerlukan proyek percontohan dengan sejumlah karakteristik khas. Dalam konteks lembaga pendidikan, biasanya pengelola lembaga berusaha mewujudkan prinsip dalam sebuah rencana atau *blue print*. Selanjutnya para pimpinan melakukan serangkaian pendekatan

³² Teresa Rebelo, Paulo Renato Lourenço, and Isabel Dórdio Dimas, "The Journey of Team Learning Since 'The Fifth Discipline,'" *The Learning Organization* 27, no. 1 (December 2019): 42–53, <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2019-0144>; William D Hitt, "The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal," *Leadership & Organization Development Journal*, 1995.

diharapkan organisasi untuk diadopsi kemudian dalam skala yang lebih besar. Sambil bekerja, pengelola melakukan upaya transisi daripada berdiam diri. Pada titik akhir belajar sambil bekerja yang akan di evaluasi pada tahap akhir pelaksanaan program.

Tantangan perubahan harus cepat direspon lembaga dengan upaya konstruktif dalam menciptakan serangkaian inovasi kelembagaan. Inovasi yang dilakukan dapat berupa inovasi eksploitatif yaitu dengan melibatkan peningkatan komponen yang ada dan membangun lintasan teknologi yang ada, dan inovasi eksplorasi yang melibatkan pergeseran sistem ke lintasan teknologi yang berbeda sehingga individu di dalamnya secara alamiah masuk ke dalam sistem budaya inovasi tersebut. Dalam konteks ini kepemimpinan juga memainkan peranan penting yang mempengaruhi inovasi. Sejumlah penelitian yang dilakukan Ilsev dan Kee telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi³³ dalam hal ini adalah inovasi pengembangan sekolah melalui konsep *learning organization*.

Lembaga pendidikan apabila ingin stabil dan kompetitif dituntut memiliki inovasi³⁴. Inovasi yang berharga akan menaikkan daya tawar masyarakat eksternal. Implikasi social dari penelitian ini membuka kemungkinan inovasi kelembagaan, secara spesifik diakhiri melalui implikasi pada aspek subjektivitas akademik, kebijakan pendidikan serta lembaga pendidikan baik sekolah maupun madrasah. Salah satu rekomendasi utama dalam membentuk organisasi berkelanjutan adalah pengembangan organisasi melalui implementasi organisasi pembelajar.

Sementara proses pembelajar itu sendiri mendukung penyampaian nilai dari perspektif pengembangan organisasi. Implikasi teoretis menunjukkan tiga pertimbangan utama yang mempengaruhi penyampaian keberlanjutan. Pertama, kebutuhan untuk mengartikulasikan nilai-nilai keberlanjutan yang eksplisit untuk membangun visi dan rencana aksi bersama. Kedua, pergeseran pikiran menuju pendekatan sistem secara keseluruhan untuk mengidentifikasi peluang perbaikan kinerja lintas disiplin untuk solusi inovatif. Ketiga, restrukturisasi peran individu ke arah desain tim

³³ Lale Gumusluoğlu and Arzu Ilsev, "Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation," *Journal of Product Innovation Management* 26, no. 3 (May 2009): 264-77, <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>; Daisy Kee et al., "The Impact of Transformational Leadership and Team Innovation on Team Performance: Empirical Evidence from Malaysia," 2017; Fitri Wahyuni and Binti Maunah, "Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (July 2021): 141-62, <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>.

³⁴ Fauzan Ahmad Siregar, "Produktivitas Penerapan Total Quality Management," *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)* 2, no. 2 (2018): 74-91.

kerja yang saling membutuhkan. Studi ini memiliki implikasi praktis untuk pengelolaan proyek keberlanjutan yang kompleks, dan untuk pengembangan sumber daya manusia.

Kesimpulan

Kompleksitas tantangan pendidikan perlu direspon melalui transformasi perubahan system tata kelola. *Learning organization* merupakan salah satu model pengembangan organisasi -organizational development- agar lembaga pendidikan dapat eksis dan berkelanjutan. *Learning organization* dipahami sebagai proses penciptaan milieu pembelajar untuk menciptakan suasana kerja kondusif. Sasaran pembelajaran individu adalah kondisi situasi individu agar terus belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka. Budaya pembelajar menjangkau komponen satuan kerja terkecil dan secara eksternal menjangkau stakeholder lain yang signifikan dan menjadikan nilai disiplin lima landasan berfikir penentu arah kebijakan. Operasionalisasi terhadap sustainabilitas terfokus pada tiga aspek kepemimpinan, sistem dan sumber daya manusia. Strategi keberlanjutan tidak terlepas dari orientasi perubahan yang termanifestasikan dalam inovasi kelembagaan. Secara alamiah organisasi pembelajar merubah paradigma invididu untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi sehingga memudahkan organisasi melakukan inovasi. Demikian hasil penelitian berimplikasi secara implementatif bahwa konsep sekolah pembelajar -*learning organization*- membawa jaminan mutu pendidikan dan sustainabilitas lembaga.

Daftar Pustaka

- Aniroh, Milkha, Nana Supriatna, and Leli Yulifar. "Information Literacy Skill Enhancement of Millennial Generation through Creative History Learning." *Prosiding ICoISSE* 1, no. 1 (2020): 454–63.
- Bui, Hong, and Yehuda Baruch. "Creating Learning Organizations: A Systems Perspective." *The Learning Organization* 17, no. 3 (April 2010): 208–27. <https://doi.org/10.1108/09696471011034919>.
- Caldwell, Brian J., and Jim M. Spinks. *The Self-Managing School*. London: Routledge, 2021. <https://doi.org/10.4324/9781315859217>.
- Cassano, Raffaella, Valentina Costa, and Tommaso Fornasari. "An Effective National Evaluation System of Schools for Sustainable Development: A Comparative European Analysis." *Sustainability* 11, no. 1 (January 2019): 195. <https://doi.org/10.3390/su11010195>.

- Chia, Robert. "Becoming a Learning Organization: A Process-Philosophical Perspective." In *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, 2019.
- Cousin, Susan. "School Leadership and Education System Reform." *Journal of Education Policy* 35, no. 6 (November 2020): 872–73.
<https://doi.org/10.1080/02680939.2019.1696037>.
- Creemers, Bert P.M., and Leonidas Kyriakides. *Improving Quality in Education*. Routledge, 2013. <https://doi.org/10.4324/9780203817537>.
- Espinosa, A., and T. Porter. "Sustainability, Complexity and Learning: Insights from Complex Systems Approaches." Edited by Peter A.C. Smith. *The Learning Organization* 18, no. 1 (January 2011): 54–72.
<https://doi.org/10.1108/0969647111096000>.
- Fitri Wahyuni, and Binti Maunah. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (July 2021): 141–62.
<https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>.
- Fitriana, Laela. "Strategi Benchmarking Dalam Meningkatkan Kinerja Di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus Di MTsN Aryojeding Dan SMPI Al-Azhaar Tulungagung)." IAIN Tulungagung, 2016.
- Fukuda-Parr, Sakiko. "From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: Shifts in Purpose, Concept, and Politics of Global Goal Setting for Development." *Gender & Development* 24, no. 1 (January 2016): 43–52. <https://doi.org/10.1080/13552074.2016.1145895>.
- Garvin, David A. *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business Review Press, 2003.
- Gumusluoğlu, Lale, and Arzu Ilsev. "Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation." *Journal of Product Innovation Management* 26, no. 3 (May 2009): 264–77. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>.
- Hitt, William D. "The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal." *Leadership & Organization Development Journal*, 1995.
- Ilham, Muhammad, Nurul Islami, Faizar Abdurrahman, and Suryadi Suryadi.

- “E-Aedes Framework Based on Geographical Information System: Stakeholder Perceptions.” *Journal of Multidisciplinary Academic* 4, no. 6 (2021): 453–56.
- Iqbal, Muhammad. “Pemasaran Jasa Pendidikan Dan Implementasinya Sebagai Strategi Pengembangan Pendidikan Di SMP Muhammadiyah 1 Depok Sleman Yogyakarta.” *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 127–46. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-08>.
- Jashapara, Ashok. “The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail.” *Management Decision*, 1993.
- Kearney, Judith, and Ortrun Zuber-Skerritt. “From Learning Organization to Learning Community.” *The Learning Organization* 19, no. 5 (July 2012): 400–413. <https://doi.org/10.1108/09696471211239703>.
- Kee, Daisy, Abdul Rahman, Nurul Hasanah, and Tan Ai Wah. “The Impact of Transformational Leadership and Team Innovation on Team Performance: Empirical Evidence from Malaysia,” 2017.
- Marquardt, Michael J. *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*. Hachette UK, 2011.
- Marthunis, Marthunis. “Learning Organization Membangun Komunitas Pembelajar Di Sekolah: Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa.” *Sukma: Jurnal Pendidikan* 4, no. 2 (2020): 135–60.
- Moilanen, Raili. “Diagnostic Tools for Learning Organizations.” *The Learning Organization* 8, no. 1 (March 2001): 6–20. <https://doi.org/10.1108/09696470110366507>.
- Mourad, Maha, and Hatem El Karanshawy. “Branding Islamic Studies: Exploratory Study in the Middle East.” *Journal of Islamic Marketing*, 2013.
- Mukhtar, Mukhtar, Risnita Risnita, and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo. “The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict on Organizational Effectiveness.” *International Journal of Educational Review* 2, no. 1 (March 2020): 1–17. <https://doi.org/10.33369/ijer.v2i1.10371>.
- Nasukah, Binti, and Endah Winarti. “Teori Transformasi Dan Implikasinya Pada Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam.” *Southeast Asian Journal of*

Islamic Education Management 2, no. 2 (July 2021): 177–90.
<https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.43>.

Novak, Vera M. “Design Management of Sustainability Values: A Learning Organization Perspective.” *Architectural Engineering and Design Management* 10, no. 3–4 (July 2014): 218–32.
<https://doi.org/10.1080/17452007.2014.896782>.

Örtenblad, Anders. *The Oxford Handbook of the Learning Organization*. Oxford University Press, 2019.

Pedler, Mike, John Burgoyne, and Tom Boydell. *A Manager’s Guide to Leadership*. McGraw-Hill Education (UK), 2013.

Pedler, Mike, and John G. Burgoyne. “Is the Learning Organisation Still Alive?” *The Learning Organization* 24, no. 2 (February 2017): 119–26.
<https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0087>.

Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, Bashori Bashori, and Masriani Masriani. “Model Capacity Building Pada Pesantren Perbatasan Binaan Dinas Pendidikan Dayah Provinsi Aceh.” *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 14, no. 1 (June 2020): 71–96.
<https://doi.org/10.18326/infl3.v14i1.71-96>.

Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, and Sukatin Sukatin. “Aspek Psikologis Organisasi Pendidikan Efektif.” *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 12, no. 1 (2021): 83–102.
<https://doi.org/10.47766/itqan.v12i1.182>.

Rebelo, Teresa, Paulo Renato Lourenço, and Isabel Dórdio Dimas. “The Journey of Team Learning Since “The Fifth Discipline.”” *The Learning Organization* 27, no. 1 (December 2019): 42–53.
<https://doi.org/10.1108/TLO-10-2019-0144>.

Rivai, Veithzal, Haryadi Kamal, and Natsir Muhammad. *The Economic Of Education, Mengelola Pendidikan Secara Profesional Untuk Meraih Mutu Dengan Pendekatan Bisnis*. 1st ed. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014.

Rusilowati, Umi. “Analisis Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) (Studi Kasus Pada Lembaga Penelitian Dan Pengembangan Pemerintah).” *Seminar Nasional FEKON-UT 2012* 21(3) (2015): 33–35.

- Salabi, Agus Salim, and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo. "Organizational Culture of Sukma Bangsa Learning School (Analytical Study of Learning Organization Primordial Value)." *Sukma: Jurnal Pendidikan* 6, no. 1 (2022): 91–110. <https://doi.org/10.32533/06105.2022>.
- . "Studi Tentang Pelembagaan Substansi Budaya Organisasi Dalam Konsep Learning Organization." *Reflektika* 17, no. 1 (2022): 63–94. <https://doi.org/10.28944/reflektika.v17i1.573>.
- Schein, Edgard H. "Organizational Psychology" 3, no. 2 (2009): 3–23.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Crown Publishing Group, 2006.
- Siregar, Fauzan Ahmad. "Produktivitas Penerapan Total Quality Management." *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)* 2, no. 2 (2018): 74–91.
- Smith, Peter A.C. "Elements of Organizational Sustainability." Edited by Peter A.C. Smith. *The Learning Organization* 18, no. 1 (January 2011): 5–9. <https://doi.org/10.1108/0969647111095957>.
- Sykes, Gary, Barbara Schneider, and David N. Plank, eds. *Handbook of Education Policy Research*. Routledge, 2012. <https://doi.org/10.4324/9780203880968>.
- Tanner, Daniel. "History of Curriculum Development in Schools." In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press, 2020. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.1037>.
- Wassem, Muhammad, Sajjad Ahmad Baig, Muhammad Abrar, Muhammad Hashim, Muhammad Zia-Ur-Rehman, Usman Awan, Fiza Amjad, and Yasir Nawab. "Impact of Capacity Building and Managerial Support on Employees' Performance: The Moderating Role of Employees' Retention." *SAGE Open* 9, no. 3 (2019). <https://doi.org/10.1177/2158244019859957>.

