

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas berkah dan karuniaNya disertasi berjudul **“Transformasi Pengelolaan Organisasi: Studi Kasus Yayasan Sukma dan Sekolah Sukma Bangsa”** dapat diselesaikan oleh penulis.

Penelitian dalam disertasi ini didasari oleh keinginan penulis untuk dapat memahami manajemen organisasi yayasan yang bergerak di bidang pendidikan dengan berawal dari visi merevitalisasi pendidikan di Aceh pascabencana dan pascakonflik.

Pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada, Prof. Dr. Hendrawan Supratikno, MBA., selaku Promotor yang memberikan ilmu, pemikiran dan membimbing peneliti melakukan telaah terhadap berbagai teori manajemen sehingga mampu menemukan model hasil penelitian.

Terimakasih kepada Ibu Dra. Gracia S.Ugut, MBA., Ph.D., selaku Ko-promotor yang telah membimbing dan memberikan semangat serta motivasi agar mampu menyelesaikan disertasi ini, terutama ketika peneliti menghadapi masa-masa sulit karena masalah kesehatan disusul kemudian dengan berbagai kesibukan yang mengakibatkan peneliti nyaris menyerah.

Kepada Dr. Khoiruddin Bashori, M.Si., selaku Ko-promotor yang dengan sabar membimbing proses penelitian dan mendorong peneliti untuk berani melakukan eksplorasi termasuk melakukan kritik terhadap organisasi dan teori yang dibedah penulis sampaikan ucapan terimakasih.

Terimakasih penulis sampaikan kepada Dr. Ir. Rudy Pramono, M.Si., selaku Ko-promotor yang telah memberikan ide alternatif, dan membimbing peneliti dalam memperkaya tulisan, termasuk mendampingi peneliti dalam proses penyelesaian jurnal yang menjadi kewajiban peneliti.

Secara khusus peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. Hendrawan Supratikno, MBA., selaku Promotor, Dra. Gracia S.Ugut, MBA., Ph.D., Dr. Khoiruddin Bashori, M.Si., dan Dr. Ir. Rudy Pramono, M.Si., selaku Ko-promotor yang memberikan kepercayaan kepada peneliti, yang sesungguhnya adalah pelaku, dalam menjadikan Yayasan Sukma sebagai obyek penelitian. Proses tersulit yang dialami peneliti agar dapat memisahkan peran sebagai peneliti dan pelaku tidak akan dapat penulis lalui tanpa dukungan dan bimbingan promotor dan para ko-promotor. Kesabaran, arahan dan bimbingan yang diberikan membuat peneliti mampu menyelesaikan penelitian dengan obyektif dan memenuhi kaidah penelitian serta keilmuan secara benar.

Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada Bapak Surya Paloh, Founder Yayasan Sukma/Chairman Media Group, yang telah memberikan dorongan, dukungan dan kesempatan kepada penulis melakukan “perjalanan sukma” hingga mampu tiba pada titik ini.

Terimakasih kepada para narasumber, kepada keluarga besar Yayasan Sukma (pengurus, guru, staf/karyawan, murid) dan kepada Media Group, atas dukungan penuh yang diberikan bagi penelitian ini.

Untuk sahabat seperjuangan, Lisa dan Mas Baedowi, terima kasih, atas kesediaannya menemani penulis dalam perjalanan panjang proses penelitian ini.

Kepada para sahabat, grup “*Trio Bebek dan Paman Gober*” Mas Ir, Radit, Alma, serta Yana dan seluruh Tim Denpasar 12 yang dengan sabar mendampingi, membantu sepenuh hati, dan selalu ada untuk penulis, terima kasih untuk segalanya. Lembar terakhir disertasi ini tidak akan bisa penulis selesaikan tanpa dukungan pasukan serba bisa Denpasar 12.

Kepada para sahabat DRM angkatan pertama, terima kasih untuk kesetiakawanan, kebersamaan, dan dorongan semangat yang diberikan kepada penulis.

Kepada suami, Wawan dan anak-anak, Ari, Raihan, Mira dan Kiki, serta ayahanda dan seluruh keluarga besar Tonny Moerdijat, terima kasih untuk doa dan cinta yang menjadi penguat bagi penulis.

Sol omnibus lucet, the sun shines on everything. Segala sesuatu termasuk pengetahuan adalah cahaya yang menerangi dan mencerahkan. Keyakinan inilah yang pada akhirnya menyempurnakan niat penulis menyelesaikan penelitian ini dan harapan penulis semoga penelitian ini bermanfaat.

Jakarta, 03 September 2021

Rara Lestari Moerdijat

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Halaman Pernyataan Keaslian	ii
Halaman Persetujuan Disertasi.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xvi
Daftar Singkatan.....	xvii
Intisari.....	xviii
Abstract.....	xix
Bab 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2.Perumusan Masalah	11
1.3.Tujuan Penelitian	14
1.4.Keaslian Penelitian	14
1.5.Keterbatasan Penelitian	15
1.6.Kontribusi Penelitian	16
1.7.Alur Penelitian.....	17
Bab 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	18
2.1. <i>Learning Organization</i>	19

2.1.1. <i>System Thinking</i>	27
2.1.2. <i>Personal Mastery</i>	28
2.1.3. <i>Mental Model</i>	29
2.1.4. <i>Shared Vision</i>	30
2.1.5. <i>Team Learning</i>	32
2.2. <i>Knowledge Creation</i>	33
2.3. <i>Dynamic Capabilities</i>	41
2.4. <i>Adaptive Resilience</i>	44
2.5. <i>Innovation Capacity</i>	51
2.6. Kerangka Konseptual.....	54
Bab 3 METODOLOGI PENELITIAN	58
3.1. Paradigma Penelitian.....	58
3.2. Pendekatan Penelitian.....	59
3.3. Desain, Metode dan Strategi Penelitian.....	59
3.4. Tahapan Penelitian Studi Kasus.....	62
3.5. Konseptualisasi Penelitian.....	69
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	73
3.7. Teknik Pengolahan Data.....	75
3.8. Teknik Analisis Data.....	75
3.9. Teknik Konfirmasi Data.....	77
3.10. Teknik Penyajian Data.....	77
Bab 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	79
4.1. Yayasan Sukma Sebagai Lokus Penelitian.....	79

4.2. Periodisasi Penelitian.....	82
4.2.1. Periode Inisiasi dan Alih Daya.....	83
4.2.2. Periode Pengembangan dan Swakelola.....	84
4.2.3. Periode Pemodelan.....	86
4.2.4. Periode Pematangan.....	87
4.3. Analisa dan Eksplorasi Konsep.....	88
4.3.1. <i>Learning Organization</i>	88
4.3.2. <i>Knowledge Creation</i>	107
4.3.3. <i>Dynamic Capabilities</i>	114
4.3.4. <i>Adaptive Resilience</i>	120
4.3.5. <i>Innovation Capacity</i>	129
4.4. <i>Cluster Analysis</i> Aplikasi Lima Konsep.....	138
4.4.1. <i>Cluster Analysis</i> Yayasan.....	138
4.4.1.1. Periode I Yayasan.....	139
4.4.1.2. Periode II Yayasan.....	140
4.4.1.3. Periode III Yayasan.....	141
4.4.1.4. Periode IV Yayasan.....	142
4.4.2. SSB Pidie.....	142
4.4.2.1. Periode I.....	142
4.4.2.2. SSB Pidie: Periode II, III dan IV.....	144
4.4.3. SSB Bireuen.....	147
4.4.3.1. Periode I.....	147
4.4.3.2. Periode II.....	148

4.4.3.3. Periode III.....	149
4.4.3.4. Periode IV.....	150
4.4.4. SSB Lhokseumawe.....	151
4.4.4.1. Periode I.....	151
4.4.4.2. Periode II.....	152
4.4.4.3. Periode III.....	153
4.4.4.4. Periode IV.....	154
4.5. Hubungan Antar Konsep.....	155
4.6. Analisa Keseluruhan Periode.....	163
4.6.1. Periode I: Inisiasi dan Alih Daya.....	164
4.6.2. Periode II: Pengembangan dan Swakelola.....	165
4.6.3. Periode III: Pemodelan.....	166
4.6.4. Periode IV: Pematangan.....	166
4.7. Analisis Teori.....	167
4.7.1. LO – SECI – Inovasi.....	167
4.7.2. LO dan DC.....	168
4.7.3. AR – DC.....	170
4.7.4. SECI – DC.....	171
4.7.5. AR – IC.....	172
4.7.6. Kritik Atas Teori <i>Learning Organization</i>	175
Bab 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	184
5.1. Kesimpulan.....	184
5.2. Saran.....	188

5.2.1. Implikasi Teoritis.....	188
5.2.2. Implikasi Praktis.....	189
DAFTAR PUSTAKA.....	192



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Tabel Informan Kunci, Narasumber dan Partisipan.....	65
Tabel 3.2. Konseptualisasi Learning Organization	69
Tabel 3.3. Konseptualisasi Knowledge Creation	70
Table 3.4. Konseptualisasi <i>Dynamic Capabilities</i>	71
Table 1.5. Konseptualisasi <i>Adaptive Resilienece</i>	71
Table 3.6. Konseptualisasi <i>Innovation Capacity</i>	72
Tabel 4.1. Peristiwa Penting Periode Inisiasi dan Alih Daya.....	84
Tabel 4.2. Peristiwa Penting Periode Pengembangan dan Swakelola.....	85
Table 4.3. Peristiwa Penting Periode Pemodelan.....	86
Table 4.4. Peristiwa Penting Periode Pematangan.....	88
Table 4.5. Periodisasi, Organisasi dan Temuan Sub-Konsep <i>Learning Organization</i>	104
Table 4.6. Periodisasi, Organisasi dan Temuan Sub-Konsep <i>Knowledge Creation</i>	112
Table 4.7. Periodisasi, Organisasi dan Temuan Sub-Konsep <i>Dynamic Capabilities</i>	118
Tabel 4.8. Periodisasi, Organisasi dan Temuan Sub-Konsep <i>Adaptive Resilience</i>	126
Tabel 4.9. Periodisasi, Organisasi dan Temuan Sub-Konsep <i>Innovation Capacity</i>	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Penciptaan Pengetahuan Melalui SECI	36
Gambar 2.2. Proses SECI Antara <i>Dialogue, Linking Explicit Knowledge, Learning by Doing dan Field Building</i>	40
Gambar 2.3. Irisan <i>Sensing, Seizing, dan Transforming</i> dalam <i>Dynamic Capabilities</i>	43
Gambar 2.4. Empat Aspek Ketahanan Adaptif yang dihubungkan Komunikasi...50	
Gambar 2.5. Kerangka Konseptual Awal: LO, SECI, DC, AR, dan IC.....	57
Gambar 3.1. Tahapan Studi Kasus.....	63
Gambar 4.1. Analisis Konsep, Periode dan Lokasi.....	138
Gambar 4.2. <i>Item Clustered Coding Similarity</i> Sub-Konsep Yayasan Sukma...139	
Gambar 4.3. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Yayasan Periode I.....140	
Gambar 4.4. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Yayasan Periode II.....140	
Gambar 4.5. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Yayasan Periode III.....141	
Gambar 4.6. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Yayasan Periode IV.....142	
Gambar 4.7. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Pidie Periode I.....142	
Gambar 4.8. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub Konsep Pidie Periode I.143	
Gambar 4.9. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Pidie Periode II, III, IV.....144	
Gambar 4.10. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub Konsep Pidie Periode II	145
Gambar 4.11. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub-Konsep Pidie Periode III.....	145
Gambar 4.12. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub-Konsep Pidie Periode IV.....	146
Gambar 4.13. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Bireuen Periode I, II, III, IV.....	147
Gambar 4.14. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub-Konsep Bireuen Periode I	148
Gambar 4.15. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub-Konsep Bireuen Periode II	148

Gambar 4.16. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub-Konsep Bireuen Periode III	149
Gambar 4.17. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub-Konsep Bireuen Periode IV	150
Gambar 4.18. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Lhokseumawe Periode I-IV	151
Gambar 4.19. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub-Konsep Lhokseumawe Periode I	152
Gambar 4.20. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub-Konsep Lhokseumawe Periode II.....	153
Gambar 4.21. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub-Konsep Lhokseumawe Periode III.....	154
Gambar 4.22. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Sub-Konsep Lhokseumawe Periode IV.....	155
Gambar 4.23. <i>Item Clustered by Coding Similarity</i> Hubungan Antar Konsep...156	
Gambar 4.24. Transformasi Pengelolaan Organisasi	163
Gambar 4.25. Perbandingan Kerangka Teori Awal dan Hasil Temuan Kerangka Teori yaitu Model Transformasi Pengelolaan Organisasi Dinamis, Integratif dan Sirkular.....	180

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kumpulan Gambar	205
Lampiran B Protokol Studi Kasus.....	229
Lampiran C Transkrip Wawancara.....	234
Proses Pengambilan Data dan Analisis.....	416



DAFTAR SINGKATAN



LO	: <i>Learning Organization</i>
KC	: <i>Knowledge Creation</i>
SECI	: <i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization</i>
AR	: <i>Adaptive Resilience</i>
DC	: <i>Dynamic Capabilities</i>
IC	: <i>Innovation Capacity</i>
SSB	: Sekolah Sukma Bangsa
MG	: Media Group
GAM	: Gerakan Aceh Merdeka
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
INSEP	: <i>Indonesian Institute for Society Empowerment</i>
PIM	: Pupuk Iskandar Muda
AAF	: Asean Aceh Firtelezer
ST	: <i>Systems Thinking</i>
PM	: <i>Personal Mastery</i>
MM	: <i>Mental Models</i>
SV	: <i>Shared Vision</i>
TL	: <i>Team Learning</i>
AGIL	: <i>Adaptation, Goal, Integration, Latency</i>
MKBS	: Manajemen Konflik Berbasis Sekolah
SB	: <i>Spiritual Belief</i>
FC	: <i>Funding Commitment</i>