

**STRATEGI MEMBANGUN LEARNING  
ORGANIZATION (LO DALAM  
MENINGKATKAN MUTU DAN DAYA SAING  
LULUSAN  
(Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas (SMA)  
NU Hasyim Asy'ari Kudus)**

*Masrukhin*

*Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kudus*

*Email: masrukhinkhin@gmail.com*

**ABSTRACT**

*This research aims to detect and describe watchfulness about strategy builds study organization (learning organization) in increase quality and graduate competitiveness (case study at senior high school (SMA) NU Hasyim Asy'ari Kudus. This research method uses to approach qualitative with case study research kind. Informant election is done according to purposive and snowball technique or snowball sampling so that found satisfied data. This research data collecting technique uses: (1) indepth interview; (2) participant observation; and (3) documentation study. Data validity verification is based in four criterias that is credibility, transferability, dependability, and confirmability. This research data analysis uses SWOT analysis. Research finding result that is: (1) strategy is done in build study organization (learning organization) that is with involve school committee, headmaster, teacher, official, and student with design human resource development (HRD) effectively pass inservice training, (2) quality and graduate competitiveness at SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus in general belong in good category, but such necessary give many superiorities as response form from stakeholders. Seen from decreased it society interest in latest yrs, (3) strategy builds study organization (learning organization) done with do communication passes ceremonies that carried out in order to apple morning, and at other activity interrupts, (4) identification is done according to together by civitas academic person by using SWOT analysis, so that determinable assorted new strategy relevanter with period development demand. SWOT analysis result found as follows: (1) red letter day change from Friday is changed to be day sunday based on demand users (stakeholders), (2) religious teacher involvement in school promotion to get society belief, (3) NU organization is used according to maximal as base to increase student total and school quality, (4) opinion existence government wisdom SMK as much as 60% and SMA 40% must be responsived with give curriculum load SMA plus that is alive craft after they pass. (5) Synergy*

*between education foundation executor body Ma'arif with SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus, (6) location SMA NU Hasyim Asy'ari that flanked by several SMA and SMK with distance close to one another  $\pm 0.5$  km and belong also private must innovate in school superiority, (7) Only one way for student doesn't has vehicle self difficulty moment go to school. School can develop boarding school system that is garrisoned with given study addition matter and superiority speaks everyday Arabian language and English.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan penelitian tentang Strategi Membangun Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan (Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy'ari Kudus. Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*). Pemilihan informan dilakukan secara *purposif* dan teknik bola salju (*snowball sampling*) agar ditemukan data jenuh. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan : (1) wawancara mendalam; (2) observasi partisipan; dan (3) studi dokumentasi. Pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Analisis data penelitian ini menggunakan *SWOT Analysis*). Hasil temuan penelitian yaitu: (1) strategi dilakukan dalam membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) yaitu dengan melibatkan komite sekolah, kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa dengan mendesain SDM secara efektif melalui *inservice training*, (2) Mutu dan daya saing lulusan di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus secara umum termasuk dalam kategori yang baik, namun demikian perlu memberikan banyak keunggulan sebagai bentuk respon dari *stakeholders*. Terlihat dari menurunnya animo masyarakat pada tahun-tahun terakhir, (3) Strategi membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) dilakukan dengan melakukan komunikasi melalui upacara-upacara yang dilaksanakan dalam rangka apel pagi, dan di sela-sela kegiatan yang lain, (4) Identifikasi dilakukan secara bersama-sama oleh civitas akademika dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga dapat ditentukan berbagai macam strategi baru yang lebih relevan dengan tuntutan perkembangan zaman. Hasil analisis SWOT ditemukan sebagai berikut: (1) Perubahan hari libur dari Jum'at diubah menjadi hari Ahad berdasarkan tuntutan para pengguna (*stakeholders*), (2) Keterlibatan ulama dalam promosi sekolah untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat, (3) Organisasi Nahdlatul Ulama (NU) digunakan secara maksimal sebagai basis untuk meningkatkan jumlah siswa dan kualitas sekolah, (4) Kebijakan pemerintah adanya pendirian SMK sebanyak 60% dan SMA 40% harus direspon dengan memberikan muatan kurikulum SMA Plus yaitu ketrampilan hidup setelah mereka lulus. (5) Sinergitas badan pelaksana Yayasan Pendidikan Ma'arif dengan SMA

NU Hasyim Asy'ari Kudus, (6) Lokasi SMA NU Hasyim Asy'ari yang diapit oleh beberapa SMA dan SMK dengan jarak yang berdekatan  $\pm$  0.5 km dan termasuk sekolah favorit baik negeri maupun swasta harus berinovasi dalam keunggulan sekolah, (7) Alat transportasi hanya satu arah bagi siswa yang tidak memiliki kendaraan sendiri kesulitan saat berangkat ke sekolah. Sekolah dapat mengembangkan program sistem pondok pesantren yang diasramakan dengan diberikan materi pembelajaran tambahan dan keunggulan berbahasa sehari-hari bahasa Arab dan Inggris.

**Kata-kata Kunci:** *Organisasi Pembelajar, Mutu Daya Saing Lulusan, dan Analisis SWOT.*

## **Pendahuluan**

Lingkungan persaingan dewasa ini begitu ketat sehingga memaksa setiap organisasi untuk memperbaharui strategi berkompetisi. Perubahan yang cepat mendorong organisasi untuk bertransformasi menjadi institusi-institusi yang cepat tanggap terhadap peta persaingan terbaru, potensi pasar dan strategi-strategi baru untuk mencapai tujuan masing-masing. Perubahan tersebut dilandasi dengan paradigmatik bahwa organisasi atau institusi harus beradaptasi dan bertransformasi menjadi *learning organization* (Ismawan, 2005).

Perubahan lingkungan persaingan yang sangat ketat dan cepat, juga sangat terasa sekali dalam dunia pendidikan, sehingga mendorong setiap lembaga pendidikan untuk beradaptasi secara berkesinambungan. Untuk beradaptasi dengan baik, suatu organisasi atau institusi pendidikan harus dibentuk dalam struktur yang lebih efektif dan responsif terhadap segala perubahan. Nukleus pada setiap proses adalah sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu SDM harus dipersiapkan dan dikelola untuk menyongsong segala perubahan. Hanya ada satu teknik agar lembaga pendidikan dapat bertahan dan memiliki daya saing di masa depan, yaitu institusi tersebut harus menjadi organisasi pembelajaran (*learning organization*). Realitas menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang ada di SMA swasta merupakan *second class*. Input lembaga pendidikan SMA swasta lebih banyak adalah calon siswa yang tidak diterima di lembaga pendidikan SMA berstatus negeri, baru memilih lembaga pendidikan SMA swasta. Dengan demikian SMA

swasta memiliki daya saing yang rendah bila dibandingkan di lembaga pendidikan SMA yang berstatus negeri. Apalagi adanya pembukaan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) semakin mendorong terjadinya penurunan animo siswa yang masuk di Sekolah Menengah Atas (SMA).

Oleh karena itu dalam era hiperkompetisi yang semakin *turbulen* dan menantang, organisasi yaitu lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki *core competence*. Karena dalam pemahaman yang mendasar organisasi merupakan kumpulan orang, maka *core competence* sebuah organisasi melekat pada orang-orang yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, keunggulan sebuah organisasi dalam menghadapi ketatnya persaingan dalam dunia jasa pendidikan, sangat tergantung pada individu yang berada di dalamnya, yang memiliki kecepatan, kemampuan daya tanggap, kelincahan, kemampuan pembelajaran dan kompetensi setiap tenaga kependidikan dan pendidik yang memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan. *Core competence* organisasi dapat terwujud bila manusia yang ada di dalamnya memiliki kompetensi individu. Banyak lembaga pendidikan yang kian sadar bahwa kompetensi para pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul merupakan salah satu senjata andalan untuk meningkatkan mutu dan daya saing lulusan. Dalam hal ini, tantangan sebuah lembaga pendidikan adalah bagaimana meningkatkan kompetensi individu-individu di dalamnya dengan melakukan perencanaan pengembangan sumber daya manusia (SDM).

Proses mentransformasikan potensi manusia menjadi manusia yang unggul yang mempunyai daya saing tinggi adalah tugas sejati komunitas organisasi pembelajaran (*learning organization*), terutama tenaga pengembangnya (gurunya). Sebagaimana dikatakan oleh David A. Garvin (1993) bahwa organisasi pembelajar merupakan organisasi terlatih untuk menciptakan belajar, dan memindahkan pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan perilaku dan wawasan baru. Terminologi pendidikan yang dimaksudkan di sini adalah jaring-jaring kemasyarakatan, termasuk aneka organisasi, yang bersentuhan dan mampu mengubah perilaku manusia, baik melalui pendidikan formal, informal dan

nonformal. Di dalamnya terkandung perbuatan mengajar, mendidik, melatih, memberikan contoh, membangun keteladanan, bahkan mungkin memandu atau menggurui. Manusia pembelajar bisa belajar dari banyak hal, misalnya dari pengalaman keberhasilan atau kegagalan orang lain, pengalaman diri sendiri yang bersifat sukses atau yang bersifat gagal, dari buku-buku, jurnal, majalah, koran, hasil-hasil penelitian, hasil observasi, hingga yang bersifat spontan.

Berdasarkan latar belakang akan arti pentingnya suatu lembaga harus mampu bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, baik pada level lokal, regional, nasional maupun global, sudah selayaknya setiap organisasi pada lembaga pendidikan harus selalu merespon perubahan zaman yang terjadi. Oleh karena itu dibutuhkan sebuah strategi untuk membangun pembelajaran organisasi dalam lembaga pendidikan cepat dan tepat dalam merespon suatu perubahan. Berkaitan dengan latar belakang tersebut peneliti tertarik dan terdorong untuk melakukan penelitian tentang: “Strategi Membangun *Learning Organization (LO)* dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan (Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy’ari Kudus).

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang dan judul dari studi ini, maka dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy’ari Kudus?
2. Bagaimana mutu dan daya saing lulusan di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy’ari Kudus?
3. Sejauhmana strategi membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) mampu meningkatkan mutu dan daya saing lulusan di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy’ari Kudus?
4. Faktor-faktor apakah yang mendukung dan menghambat dalam strategi membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) dalam meningkatkan mutu dan daya saing lulusan di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy’ari Kudus?

## Kajian Teori

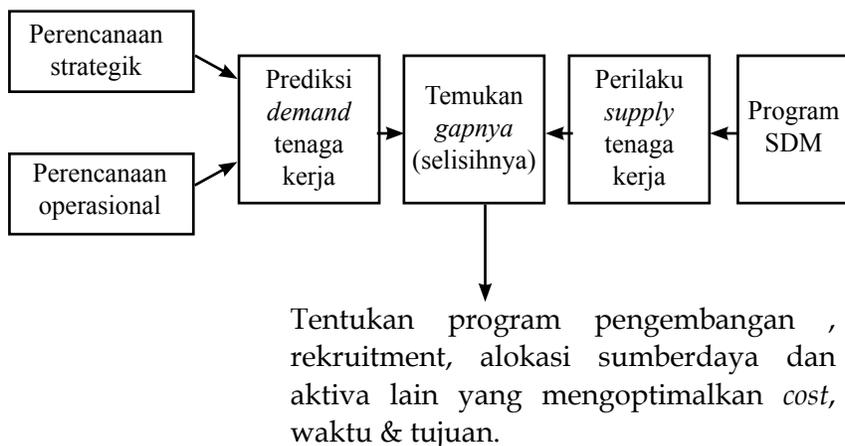
### 1. Pengertian Strategi

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi team kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Apakah strategi itu? Kata "strategi" adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *stratēgos*. Adapun *stratēgos* dapat diterjemahkan sebagai 'komandan militer' pada zaman demokrasi Athena. Maksudnya disini adalah strategi berarti seni para jendral. Maka dari sudut pandang militer strategi adalah teknik menempatkan pasukan atau menyusun kekuatan tentara di lokasi perang agar musuh dapat dikalahkan (<http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>, 2011).

Lembaga pendidikan dalam usaha mencapai tujuannya memerlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep tentang strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai: (1) Alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya yang telah ditetapkan; (2) Seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal; (3) Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.

Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang sedang, dan terus terjadi di sekolah, maka diperlukan pendesainan proses pengembangan SDM yang efektif. Sebagaimana diperkenalkan oleh Manzini (1996: 79-94) bahwa sistem integrasi perencanaan strategik, perencanaan operasional, dan perencanaan dan pengembangan SDM, yang bersifat proaktif dan berorientasi masa depan. Untuk menjelaskan bagaimana integrasi antara perencanaan strategik, perencanaan operasional, dan perencanaan SDM diilustrasikan pada gambar 1.

## Strategi Membangun *Learning Organization* (LO) dalam ...



Gambar 1.

Sistem Integrasi Perencanaan Strategik, Perencanaan Operasional dan Perencanaan SDM Sumber: Tilaar, H.A.R. (1997)

## 2. Konsep Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Tak bisa dipungkiri lagi, dalam era globalisasi sekarang dan perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat, membuat persaingan usaha di bidang apapun juga semakin ketat. Oleh karena itu, sebuah usaha yang menginginkan usahanya tetap berjalan dengan baik dan produknya tetap diminati oleh pasar, dan tetap memimpin di pasaran, maka perlu bagi usaha tersebut untuk lebih membidik peluang pasar yang cermat, lebih mengkondisikan suasana kerja yang kondusif, bersemangat, dan tak henti berinovasi (Irfin Murtie, 2012).

Konsep belajar dan menjadi pembelajar, kini telah menjadi *core* pengembangan sumber daya manusia (PSDM) atau organisasi. Untuk menghadapi perubahan dan beradaptasi diperlukan strategi mengelola perubahan dan hal ini bisa dilakukan dengan membangun *learning organization* (LO). Organisasi yang mampu belajar adalah organisasi yang mengutamakan pembelajaran. Pembelajaran adalah suatu proses sekaligus suatu nilai. Idealnya, setiap karyawan harus memiliki komitmen untuk terus memperbaiki diri melalui belajar.

Ada beberapa pengertian terkait dengan organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu:

a) *Learning organizations are organizations where people continually*

*expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together. (Senge, 1990).*

- b) *The Learning Company is a vision of what might be possible. It is not brought about simply by training individuals; it can only happen as a result of learning at the whole organization level. A Learning Company is an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself (Pedler et. al. 1991).*
- c) *Learning organizations are characterized by total employee involvement in a process of collaboratively conducted, collectively accountable change directed towards shared values or principles (Watkins and Marsick 1992).*
- d) Menurut Finger dan Merek (1999) mengatakan bahwa: *We could argue that organizational learning is the “activity and the process by which organizations eventually reach the ideal of a learning organization”. In this sense the learning organization is an ideal, towards which organizations have to evolve in order to be able to respond to the various pressures [they face]...It is characterized by a recognition that individual and collective learning are key.*
- e) Ismawan (2005) dalam C. Marlene Fiol & Marjorie A. Lyles memaknai pembelajaran organisasional sebagai proses pengembangan langkah-langkah (*action*) melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik. Menurut George P. Huber, sebuah entitas dikatakan belajar apabila melalui pemrosesan informasi, jangkauan perilaku potensialnya berubah.
- f) David A. Garvin (2000) mendefinisikan bahwa LO adalah organisasi yang terlatih menciptakan, belajar, dan memindahkan pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan perilaku dan wawasan yang baru.

Dengan melihat beberapa definisi yang diungkapkan oleh beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajar yaitu suatu aktivitas dan proses transformasi dengan usaha mencari contoh-contoh praktek terbaik untuk diperbanyak berdasarkan visi dan nilai-nilai bersama yang telah ditetapkan, dimana orang terus menerus

memperluas kapasitas untuk menciptakan hasil dengan pola-pola baru dan ekspansi pemikiran secara bersama-sama, serta organisasi senantiasa memfasilitasi pembelajaran individu maupun kolektif kolaboratif untuk mengubah dirinya sendiri dari berbagai tekanan atau perubahan yang dihadapi. Tujuan proses transformasi ini, sebagai aktivitas sentral, adalah agar lembaga mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif.

Secara general, *learning organization (LO)* merupakan konsep yang dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya. Menurut Peter Senge (1990) ada 5 disiplin, yaitu: (1) Model mental, (2) pemikiran system (*System Thinking*), (3) visi bersama (*Shared Vision*), (4) penguasaan pribadi (*Personal Mastery*), dan (5) pemikiran system (*System Thinking*). Tanpa disiplin kelima, maka tidak ada keseimbangan (harmoni) dalam organisasi pembelajar. Harmoni berkaitan dengan "kesearahan" yaitu suatu proses bagaimana potensi-potensi individu disatukan secara sinergis dalam organisasi. Anggota organisasi mungkin memiliki *intellectual quotient (IQ)* yang tinggi, tapi belum tentu gabungan IQ mereka membuat IQ kelompok menjadi lebih tinggi. Untuk menyatukan IQ-IQ individual menjadi *organizational quotient (QQ)* yang tinggi dibutuhkan "kesearahan". Dari individu dibutuhkan potensi-potensi sebagai berikut: (1) bakat, (2) visi bersama, dan (3) tahu bagaimana bermain bersama di dalam sebuah team (Ismawan, 2005). Organisasi Pembelajaran (*learning organization*) yang ada di sekolah perlu menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi untuk mentransformasi organisasi ke dalam berbagai langkah strategis yang terus dilakukan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder*. Sekolah hendaknya mampu membangun budaya organisasi pembelajar, agar lebih memiliki daya

fleksibilitas yang tinggi dan responsif terhadap perubahan yang terjadi, lebih *survive*, bermutu dan memiliki daya saing yang tinggi dalam berkompetisi di era global.

Perbedaan konsep organisasi tradisional dan konsep organisasi pembelajar terdiri dari sepuluh faktor, secara singkat dapat disajikan sebagaimana tabel 1 berikut ini:

Tabel 1.  
Perbedaan Konsep Organisasi Tradisional dan Konsep Organisasi Pembelajar

| No | Konsep Organisasi Tradisional          | Konsep Organisasi Pembelajar                    |
|----|--|---|
| 1  | Stabilitas                             | Perubahan yang tidak berkesudahan               |
| 2  | Hirarkhis Birokratis                   | Kepemimpinan dari setiap orang                  |
| 3  | Organisasi yang kaku                   | Fleksibilitas                                   |
| 4  | Pengendalian melalui aturan            | Pengendalian melalui visi dan value             |
| 5  | Informasi yang tertutup                | Informasi yang disebarluaskan                   |
| 6  | Menerima hanya pada hal-hal yang pasti | Menerima keraguan                               |
| 7  | Reaktif dan menghindari resiko         | Proaktif, dan keberanian menang-gung resiko     |
| 8  | Berfokus ke internal organisasi        | Berfokus pada lingkungan kompetitif             |
| 9  | Keunggulan bertahan                    | Keunggulan kompetitif yang berubah              |
| 10 | Bersaing pada pasar yang ada           | Bersaing pada pasar masa depan yang kontemporer |

**1. Strategi Membangun *Learning Organization (LO)* dalam Meningkatkan Mutu Dan Daya Saing Lulusan**

Bagaimana teknik membangun LO di level Sekolah Menengah Atas (SMA). Pertanyaan yang muncul adalah apakah yang mesti dilakukan untuk membangun *learning organization* yang tangguh? Dalam hal ini, langkah pertama yang harus dilakukan adalah dengan membangun iklim dialog dan *knowledge sharing* yang kuat. Elemen ini penting sebab proses pembelajaran tidak pernah bisa berlangsung

jika tidak ada komitmen yang kokoh diantara para pegawai apapun levelnya, untuk bertukar gagasan dan pengetahuan, baik secara *formal learning* maupun melalui proses *informal learning*. Proses *informal learning* ini layak disebut, sebab berdasar riset, kegiatan ini memiliki peran yang amat signifikan dalam mengembangkan kemampuan belajar organisasi dan bahkan lebih efektif dibanding proses *formal learning* melalui kegiatan semacam *in-class training*.

Menurut Prijono Tjiptoherijanto (2004) ada beberapa persyaratan yang diperlukan agar tercipta dialog yang baik yang dikenal dengan istilah VICTORI yaitu: *Valid Information* (jangan ada informasi yang tidak benar, semuanya harus transparan), *Choise* (masing-masing bebas untuk memberi penafsiran), *Trust* (masing-masing pihak harus saling percaya), *Oppenes* (semuanya harus membuka diri terhadap ide anggota lainnya), *Responsibility* (semuanya harus bertanggung jawab terhadap komitmen bersama), dan *Involvement* (semua harus terlibat dan berkontribusi sesuai kemampuannya dalam proses *learning*).

Pendidikan memiliki peran penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang handal. Penyedia jasa (*service provider*) pendidikan memiliki kewajiban untuk menciptakan manusia berkualitas melalui suatu proses pendidikan secara efektif. Secara umum, penyedia jasa pendidikan di Indonesia terdiri dari dua macam jasa yaitu pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan masyarakat. Penyedia jasa pendidikan dikategorikan menurut tujuan penyedia jasa dan bersifat nirlaba.

Peranan pendidikan dalam kehidupan sangat penting. Menurut UUSPN No. 20 Tahun 2003, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan memiliki peranan yang sangat besar dalam pembangunan nasional, maka dalam UUD 1945 diamanatkan bahwa tiap-tiap warga negara berhak untuk mendapat

pendidikan, pengajaran dan pemerintah mengusahakan untuk menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional yang pelaksanaannya diatur dalam undang-undang. Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global turut memicu meningkatnya intensitas persaingan antar penyedia jasa pendidikan, sehingga masing-masing penyedia jasa pendidikan agar berusaha menawarkan jasa pendidikan dengan berkinerja tinggi. Jasa merupakan berbagai tindakan atau kinerja (*performance*) yang dapat ditawarkan oleh seseorang atau suatu organisasi kepada pihak lain.

Lembaga pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) di Indonesia, baik yang berstatus negeri maupun swasta hanya bersaing dengan sesama lembaga pendidikan di Indonesia saja. Tetapi kini pesaing yang harus dihadapi selain dari Indonesia, juga berbagai instansi yang merupakan jaringan dari sekolah setingkat menengah atas di tingkat regional maupun internasional. Tuntutan kualitas pendidikan yang semakin meningkat (oleh lembaga akreditasi nasional maupun internasional), serta transparansi dalam pengelolaan semakin menambah tingkat perubahan dalam lingkungan eksternal pendidikan Indonesia.

## **Metode Penelitian**

### **1. Pendekatan dan Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*Case Study*). Sejalan dengan rancangan penelitian studi kasus, penelitian ini berusaha memahami makna peristiwa serta interaksi orang dalam situasi tertentu, maka digunakan orientasi teoritik atau perspektif teoritik dengan pendekatan fenomenologis (*phenomenological approach*).

### **2. Kehadiran Peneliti di Lapangan**

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama yang memang harus hadir sendiri secara langsung di lapangan untuk mengumpulkan data, bersikap hati-hati, terutama dengan informan kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data.

### 3. Lokasi dan Latar Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di wilayah Kabupaten Kudus, Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan data jumlah lembaga pendidikan pada jenjang sekolah menengah atas (SMA) atau Madrasah Aliyah (MA) swasta jauh lebih banyak. Khususnya lembaga pendidikan SMA yang bersatus negeri sebanyak 9 sekolah dan 19 sekolah berstatus swasta (Kudus dalam Angka, 2014). Dipilihnya SMA NU Hasyim Asy'ari Kabupaten Kudus tersebut, sebagaimana telah dikemukakan di atas adalah karena sekolah yang termasuk dalam kategori *survive*.

### 4. Data, Sumber Data dan Instrumen Penelitian

Data primer yang diambil dari *key informan* dijang melalui observasi antara lain keadaan fisik sekolah, upacara dan ritual, rapat-rapat, suasana proses belajar mengajar, dan kegiatan lainnya yang relevan dengan fokus penelitian. Sedangkan yang dijang melalui wawancara antara lain filosofi, ideologi, nilai, visi, misi, cita-cita, harapan, keyakinan hidup, pandangannya mengenai madrasah yang baik, dan lainnya yang relevan dengan fokus penelitian.

Data sekunder dijang melalui dokumen yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain dokumen tentang: (1) kesiswaan, (2) ketenagaan, (3) sarana prasarana, (4) organisasi, (5) prestasi sekolah, (6) manajemen, (7) pedoman dan peraturan-peraturan, (8) sejarah sekolah, dan (9) setting yang sifatnya umum seperti peta pendidikan di Kabupaten Kudus.

Sehubungan dengan kriteria tersebut dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka pemilihan informan dilakukan secara *purposif* dan menggunakan teknik bola salju (*snowball sampling*) dari informan kunci tersebut selanjutnya dikembangkan untuk mencari informan lainnya. Penggunaan teknik bola salju ini baru akan dihentikan apabila data yang diperoleh dianggap telah jenuh (*data saturation*), atau jika data tentang sistem nilai dalam budaya organisasi sekolah tidak berkembang lagi sehingga sama dengan data yang telah diperoleh sebelumnya (*point of theoretical saturation*).

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti

sendiri (*human instrument or investigator himself*) sebagai instrumen kunci. Agar dapat memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena dan simbol-simbol interaksi di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy'ari Kudus, dibutuhkan keterlibatan dan penghayatan langsung peneliti terhadap objek di lapangan.

#### **5. Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam prosedur pengumpulan data penelitian ini secara holistik dan integratif, serta memperhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini digunakan tiga teknik, yaitu: (1) wawancara mendalam (*indepth interview*); (2) observasi partisipan (*participant observation*); dan (3) studi dokumentasi (*study of documents*). Tiga teknik tersebut merupakan tiga teknik dasar dalam penelitian kualitatif yang disepakati oleh sebagian besar penulis (Bogdan & Biklen, 1982; Nasution, 1988; Sonhadji dalam Arifin, 1994).

#### **6. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif pengecekan keabsahan data pada dasarnya merupakan bagian yang sangat penting. Pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 1994).

#### **7. Metode Analisis Data**

Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Yang dimaksud dengan analisis SWOT (*SWOT Analysis*) adalah suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), kesempatan (*Opportunities*), dan yang menjadi ancaman (*Threats*) sebuah organisasi. Dengan begitu dapat ditentukan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang dapat dijalankan (Bryson, 2000).

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis

SWOT. Adapun langkah-langkah Analisis Data dalam analisis SWOT menurut Johnson dan Scholes (1989) yaitu mulai dari data mentah yang ada sampai pada hasil penelitian yang dicapai dengan langkah-langkah analisis data dilakukan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi *existing strategy* yang telah ada dalam institusi sebelumnya. Strategi ini bisa jadi bukan merupakan strategi yang disusun berdasarkan kebutuhan institusi menghadapi gejala perubahan lingkungan eksternal yang ada melainkan merupakan strategi turunan yang telah ada sejak awal dipegang institusi.
2. Mengidentifikasi perubahan-perubahan lingkungan yang dihadapi institusi dan masih mungkin terjadi di masa mendatang.
3. Membuat *cross tabulation* antara strategi yang ada saat ini dengan perubahan lingkungan yang ada.
4. Menentukan katagorisasi kekuatan dan kelemahan berdasarkan penilaian apakah strategi yang saat ini ada masih sesuai dengan perubahan lingkungan di masa mendatang, jika masih sesuai strategi tersebut menjadi kekuatan/peluang, dan sudah tidak sesuai merupakan kelemahan.

Setelah mendapatkan identifikasi dari informasi yang ada di lingkungan sekitar, analisa SWOT tersebut dapat digambarkan dalam matrik sebagai berikut:

Tabel 2. MATRIX SWOT

| SWOT-Analysis<br>Kekuatan<br>(Strengths) | Analisis Internal         |  |
|--|---------------------------|--|
|  | Kelemahan<br>(Weaknesses) |  |

|                            |                                 |  |   |
|----------------------------|---------------------------------|--|---|
| <b>Analisis Ekster-nal</b> | <b>Peluang (Opportu-nities)</b> | S-O-Strategies: Bagaimana membangun metodologi baru yang sesuai dengan kekuatan institusi.             | W-O-Strategies: Bagaimana menghilangkan kelemahan untuk mendapatkan peluang – peluang baru.                           |
|                            | <b>Ancaman (Threats)</b>        | S-T-Strategies : Bagaimana menggunakan kekuatan-kekuatan internal yang ada untuk bertahan dari ancaman | W-T-Strategies: Bagaimana membuat strategi untuk menghindari kelemahan yang mungkin menjadi sasaran ancaman dari luar |

## Hasil Penelitian

### 1. Deskripsi Data

SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus merupakan sekolah menengah atas (SMA) yang berstatus swasta yang dibuka sejak tahun 1983. SK/Izin Pendirian Sekolah dari Kanwil Depdiknas/Depag yaitu No. 069/1.035/m.84 tanggal/bulan/tahun 19 Mei 1984, dengan tempat penyelenggaraannya adalah sekolah sendiri. Nomor Statistik Sekolah yaitu 304031902015 dengan NIS: C.10014008 beralamat di Jalan Mejobo Mlati Kidul Kudus Desa/Kelurahan Mlati Kidul Kudus Kecamatan Kota Kabupaten Kudus Provinsi Jawa Tengah. SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus diapit oleh sekolah yang sejenis dengan jarak terdekat 0,5 km yaitu SMK Wisudha Karya, SMK Nusantara, SMA PGRI, SMA Keramat dan SMAN 1 Kudus. Bentuk sekolah termasuk dalam kategori biasa/ konvensional dengan waktu penyelenggaraan proses kegiatan belajar mengajar dilaksanakan pada Pagi hari (07.00 s/d 13.30) WIB. Status Akreditasi termasuk dalam kategori B hal ini berdasarkan dari SK Akreditasi: No.158/BAP-SM/XI/2009 tertanggal 11 Nopember 2009.

Visi yang dimiliki adalah Prima dalam Prestasi Mulia dalam Budi Pekerti. Misinya yaitu:

- a. Mewujudkan aqidah Islam Ahlus Sunnah Waljama'ah dikalangan siswa sekolah dan masyarakat.
- b. Meningkatkan pendidikan dengan mengutamakan

keunggulan IPTEK dan IMTAQ.

- c. Meningkatkan hasil belajar siswa yang sejajar dengan SMA favorit.
- d. Mewujudkan prestasi yang baik dalam kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler.
- e. Mewujudkan harapan siswa dan sekolah menjadi teladan, sholeh dan akrom bagi lingkungan, baik secara perorangan maupun kelembagaan.

Tujuan yang hendak dicapai oleh civitas akademika SMA NU Hasyim Asy'ari yaitu: a). Tercapainya pengamalan ibadah mahdloh dan ibadah sunnah dengan kultur Ahlus Sunnah Waljama'ah, b). Tercapainya penguasaan teknologi komunikasi secara baik, c). Tercapainya ketuntasan belajar 80 %, d). Pada tahun 2010/2011 proposi lulusan yang diterima di PTN 20%, e). Menjuarai event-event tingkat lokal, regional nasional maupun international; f) Menguasai kepemimpinan dalam organisasi.

Penyediaan sarana siswa untuk mendukung kegiatan pembelajaran senantiasa dilakukan penambahan dalam setiap tahunnya. Hal ini terlihat dalam jumlah kelas 11 ruang, ruang perpustakaan, serba guna, Kepala Sekolah, Guru, Tata Usaha/Kantor, Ruang Kegiatan OSIS, UKS, Laborat Bahasa, Laborat IPA, dan Komputer masing-masing 1 ruang.

Jumlah guru dan tenaga teknis pendidikan yang ada di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus pada dasarnya sesuai dengan latar belakang pendidikan dalam mengampu mata pelajaran dan bidang pekerjaannya yang masing-masing dengan strata pendidikan S1 dan D3, peningkatan kualifikasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan prestasi belajar siswa dan mutu sekolah secara keseluruhan.

Potensi yang diharapkan dapat mendukung program kegiatan sekolah yaitu: (a) jumlah siswa yang cukup memadai, (b) jumlah tenaga guru dan kualifikasi pendidikan yang *macth*, (c) sarana dan prasarana yang memadai, serta motivasi belajar siswa yang tinggi.

## 2. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti langkah-langkah **dalam analisis SWOT** menurut Johnson

dan Scholes (1989) yaitu mulai dari data mentah yang ada sampai pada hasil penelitian yang dicapai dengan langkah-langkah analisis data sebagai berikut: (1) Mengidentifikasi *existing strategy* yang telah ada dalam institusi sebelumnya, (2) Mengidentifikasi perubahan-perubahan lingkungan yang dihadapi institusi dan masih mungkin terjadi di masa mendatang, (3) Membuat *cross tabulation* antara strategi yang ada saat ini dengan perubahan lingkungan yang ada, dan (4) Menentukan katagorisasi kekuatan dan kelemahan.

Setelah dilakukan proses analisis data tersebut diketemukan temuan sebagai berikut:

1. Strategi yang dilakukan dalam membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus yaitu melibatkan komite sekolah, kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa dan juga mendesain SDM secara efektif untuk merespon berbagai perubahan melalui *inservice training*.
2. Mutu dan daya saing lulusan di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus, secara umum termasuk dalam kategori yang baik. Terlihat dari beberapa tahun tingkat kelulusannya mencapai 99 % dan 100 %. Bahkan pada kelulusan tahun 2011 kemarin pada nilai IPA mendapatkan rangking 3, dan nilai IPS mendapatkan rangking 7. Namun demikian perlu memberikan banyak keunggulan sebagai bentuk respon dari *stakeholders*. Hal ini terlihat dari menurunnya animo masyarakat pada tahun-tahun terakhir.
3. Strategi membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) mampu meningkatkan mutu dan daya saing lulusan di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus dalam menentukan strategi membangun LO adalah mengkomunikasi melalui upacara-upacara yang dilaksanakan dalam rangka apel pagi, disela-sela kegiatan tersebut Kepala Sekolah menyampaikan pemikiran-pemikiran yang berkaitan dengan strategi membangun pembelajaran di sekolah.
4. Identifikasi merupakan salah satu cara yang digunakan oleh sekolah untuk mengetahui kelemahan dan keunggulan yang dilakukan secara bersama-sama oleh civitas akademika dengan menggunakan analisis SWOT, maka dapat ditentukan berbagai macam strategi baru yang lebih relevan

dengan tuntutan perkembangan zaman, dengan mengubah kelemahan menjadi kekuatan, dan tantangan menjadi peluang untuk meningkatkan mutu dan daya saing lulusan di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus.

### 3. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan dari hasil temuan penelitian yang ada, dengan mengkonfirmasi beberapa teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu:

1. Strategi yang dilakukan dalam membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy'ari Kudus dilaksanakan dengan melibatkan komite sekolah, kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa. Sekolah juga mendesain SDM secara efektif untuk merespon berbagai perubahan melalui *inservice training*. Hal sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang sedang, dan akan terus terjadi, pendesainan proses pengembangan SDM yang efektif, Manzini (1996) memperkenalkan sistem integrasi perencanaan strategik, perencanaan operasional, dan perencanaan dan pengembangan SDM, yang bersifat proaktif dan berorientasi masa depan, sehingga memungkinkan fungsi SDM berperan sebagai bagian yang efektif dalam perencanaan organisasi dan dapat mengakselerasi perencanaan strategik maupun operasional sekolah.
2. Mutu dan daya saing lulusan di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy'ari Kudus secara umum termasuk dalam kategori yang baik. Terlihat dari beberapa tahun tingkat kelulusannya mencapai 99 % dan 100 %. Bahkan pada kelulusan tahun 2011 kemarin pada nilai IPA mendapatkan rangking 3, dan nilai IPS mendapatkan rangking 7. Keunggulan yang ditawarkan dalam kegiatan belajar yaitu qiratul Qur'an dengan menetapkan ngaji sebelum masuk belajar dengan durasi waktu seperempat jam (1/4 jam) atau 15 menit. Namun pada akhir tahun ini mengalami penurunan animo siswa untuk masuk di sekolah SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa LO sangat diperlukan di sekolah hal ini berdasarkan asumsi bahwa (a) Dunia berubah, kita pun harus berubah, (b) Ketidakpastian

yang menuntut perubahan, (c) Memerlukan cara baru dalam memandang struktur organisasi, (d) Organisasi atau Institusi memerlukan adaptasi. Lima pilar utama yang mutlak ada untuk menjadi manusia pembelajar yaitu (1) rasa ingin tahu, (2) optimisme, (3) keikhlasan, (4) konsistensi, (5) pandangan visioner (Sudarwan Danim, 2004). Apabila dari kelima tersebut telah terbangun dalam diri setiap civitas akademika di sekolah, maka diharapkan mampu memberikan dampak yang positif kemajuan sekolah dalam meningkatkan mutu dan daya saing lulusan sekolah.

3. Strategi membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) mampu meningkatkan mutu dan daya saing lulusan di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy'ari Kudus dalam menentukan strategi membangun LO adalah mengkomunikasi melalui upacara-upacara yang dilaksanakan dalam rangkaian apel pagi, dan disela-sela kegiatan lain, Kepala Sekolah menyampaikan pemikiran-pemikiran yang berkaitan dengan strategi membangun pembelajaran di sekolah, dengan metode interaksi pembelajaran yang telah dilakukan dalam situasi kondisi yang menyenangkan berdampak pada suasana pembelajaran yang menyenangkan, sehingga mampu meningkatkan mutu dan daya saing siswa. Penentuan strategi tersebut bertitik tolak dari analisis SWOT, maka ditentukan strategi membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) mampu meningkatkan mutu dan daya saing lulusan di Sekolah Menengah Atas (SMA) NU Hasyim Asy'ari Kudus. Hal sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa Sebuah organisasi belajar melalui beberapa cara, Dixon (1994:23) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi (*learning organization*) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi untuk mentransformasi organisasi ke dalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para stakeholder.
4. Identifikasi merupakan salah satu cara yang digunakan oleh sekolah untuk mengetahui kelemahan dan keunggulan yang dilakukan secara bersama-sama oleh civitas akademika dengan menggunakan analisis SWOT, maka dapat

ditentukan berbagai macam strategi baru yang lebih relevan dengan tuntutan perkembangan zaman, dengan mengubah kelemahan menjadi kekuatan, dan tantangan menjadi peluang untuk meningkatkan mutu dan daya saing lulusan di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus. Analisis SWOT yang dimaksud dengan analisis SWOT (SWOT Analysis) adalah suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), kesempatan (*Opportunities*), dan yang menjadi ancaman (*Treatment*) sebuah organisasi. Dengan begitu akan dapat ditentukan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang dapat dijalankan (Bryson, 2000).

Setelah diketemukan hasil analisis SWOT, maka dapat ditentukan strategi baru yaitu:

1. Hari libur yang dilaksanakan pada setiap hari Jum'at diubah menjadi hari Ahad berdasarkan tuntutan para pengguna (*stakeholders*).
2. Peran tokoh atau ulama sebagai figur dalam meningkatkan promosi sekolah untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat sangatlah penting, diharapkan para ulama tidak terlalu sibuk dengan sekolah atau madrasah yang mereka dirikan.
3. Organisasi Nahdlatul Ulama (NU) digunakan secara maksimal sebagai basis masyarakat untuk meningkatkan jumlah siswa dan kualitas sekolah.
4. Kebijakan pemerintah adanya pendirian SMK sebanyak 60% dan SMA 40% harus direspon dengan memberikan muatan kurikulum SMA Plus yaitu ketrampilan hidup setelah mereka lulus Misalnya memberikanketrampilan tambahan berupa perbengkelan bagi laki-laki dan tata boga dan busana bagi perempuan.
5. Badan pelaksana Yayasan Pendidikan Ma'arif harus sejalan dengan strategi yang direncanakan oleh pelaksana pendidikan di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus, dengan asumsi mereka telah melakukan serangkaian analisis SWOT.
6. Lokasi SMA NU Hasyim Asy'ari yang diapit oleh beberapa SMA dan SMK dengan jarak yang berdekatan  $\pm 0,5$  km dan sekolah tersebut termasuk dalam kategori Sekolah Favorit baik negeri maupun swasta. Harus diubah sebagai kekuatan

dengan meningkatkan beberapa keunggulan sekolah.

7. Alat transportasi (angkot) yang hanya satu arah menyebabkan para siswa yang tidak memiliki kendaraan sendiri kesulitan saat berangkat ke sekolah. Sekolah dapat mengembangkan system pondok pesantren yang diasramakan dengan diberikan materi tambahan pembelajaran dan juga memberikan keunggulan dalam komunikasi sehari-hari mereka menggunakan bahasa Arab.

Tabel 3. HASIL MATRIX SWOT ANALISIS

| SWOT-Analysis<br>Kekuatan<br>(Strengths)   |  | Analisis Internal   |   |
|--|--|---|---|
|  |  | Kelemahan<br>(Weaknesses)   |   |
| <b>Ana-<br/>lisis<br/>Eks-<br/>ter-nal</b> | <b>Peluang<br/>(Oppor-<br/>tunities)</b> | S-O-Strategies:<br>o Memanfaatkan Basis Massa NU sebagai Customer/ User SMA<br>o Melibatkan Peran To-koh/Ulama NU seba-gai bagian promosi sekolah<br>o Memanfaatkan poten-si tempat yang strate-gis dan informatif de-kat dengan perkotaan. | W-O-Strategies:<br>o Mengembangkan Program SMA plus dengan keunggulan berbeda, bila dibandingkan dengan SMA yang sudah ada.<br>o Memfungsikan Badan Yayasan Pendidikan Ma'arif dan SMA NU Hasyim Asy'ari di Kudus secara sinergis yang selama ini belum maksimal. |
|  | <b>Ancaman<br/>(Threats)</b>             | S-T-Strategies :<br>o Memaksimalkan sum-ber daya manusia melalui berbagai ma-cam pelatihan ( <i>inser-vice training</i> )<br>o Memaksimalkan sara-na dan prasarana se-kolah yang ada.   | W-T-Strategies:<br>o Perubahan hari libur yang biasanya pada hari Jum'at diubah menjadi hari Ahad sesuai keinginan pengguna ( <i>stakeholders</i> ).<br>o Merespon kebijakan pemerintah   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | pendirian SMK sebanyak 60% dan SMA 40% dengan memberikan muatan kurikulum SMA Plus yaitu ketrampilan hidup. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Pengembangan sistem pondok pesantren (<i>boarding school</i>) dengan keunggulan sekolah yang signifikan.</li> </ul> |
|--|--|--|--|

## Penutup

### 1. Simpulan

- 1) Strategi yang dilakukan dalam membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus dengan melibatkan komite sekolah, kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa dan juga mendesain SDM secara efektif untuk merespon berbagai perubahan melalui *inservice training*.
- 2) Mutu dan daya saing lulusan di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus, secara umum termasuk dalam kategori yang baik. Namun demikian perlu memberikan banyak keunggulan atau nilai plus sebagai bentuk respon dari *stakeholders*. Hal ini terlihat dari menurunnya animo masyarakat pada tahun-tahun terakhir.
- 3) Strategi membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*) mampu meningkatkan mutu dan daya saing lulusan yaitu dengan mengkomunikasikan melalui upacara-upacara yang dilaksanakan dalam rangka apel pagi, dan disela-sela kegiatan lain tersebut Kepala Sekolah menyampaikan pemikiran-pemikiran berkaitan dengan strategi membangun pembelajaran di sekolah.
- 4) Identifikasi untuk mengetahui kelemahan dan keunggulan yang dilakukan secara bersama-sama oleh civitas akademika dengan menggunakan analisis SWOT,

maka dapat ditentukan berbagai macam strategi baru yang lebih relevan dengan tuntutan perkembangan zaman, dengan mengubah kelemahan menjadi kekuatan, dan tantangan menjadi peluang untuk meningkatkan mutu dan daya saing lulusan di SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus.

## **2. Saran**

Ada beberapa saran peneliti yang ditawarkan dalam penelitian ini yaitu:

- 1) SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus hendaknya mampu menerapkan prinsip fleksibilitas, relevansi, efisien, efektifitas, dan produktifitas dalam pengelolaan lembaga pendidikan.
- 2) SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus hendaknya mampu memaksimalkan basis masanya yaitu para masyarakat NU di sekitar Kabupaten Kudus.
- 3) SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus harus memiliki keunggulan sebagai daya tarik masyarakat dan meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut.
- 4) Para tokoh masyarakat dan ulama hendaknya berfikir makro untuk semua lembaga yang ada di bawah Yayasan Pelaksana Pendidikan Ma'arif di Kabupaten Kudus, termasuk SMA NU Hasyim Asy'ari Kudus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, I. 1994. *Penelitian Kualitatif: Dalam Bidang Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimashada Press.
- BPS. 2014. *Kudus dalam Angka*. Kudus: BPS
- Bogdan, R.C. & S.K. Biklen. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. London: Allyn and Bacon, Inc.
- Bryson, M. John, 2000. *Defining Public Administration: Selections from the International Encyclopedia of Policy and Administration*, ed. Jay M. Shafritz (Boulder, CO: Westview, Press).
- Danim, Sudarwan. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Finger, M. and Brand, SB. 1999. The concept of the “learning organization” applied to the transformation of the public sector’ in M. Easterby-Smith, L. Araujo and J. Burgoyne (eds.) *Organizational Learning and the Learning Organization*, London: Sage
- Garvin, David A. 1993. “Building Learning Organization”. *Academy of Management Review*, 10 (4), 78-91.
- Gerry Johnson dan Kevan Scholes, 1989. *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice Hall**
- Afin Murtie. 2012. *Omset Meroket dengan Strategi Manajemen Pemasaran dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agobos Publishing.
- Lincoln, Y.S. & E.G.L. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill, CA : SAGE Publication, Inc.

- Manzini, Andrew O. 1996. "Integrating Human Resources Planning and Development: The Unification of Strategic, Operational, and Human Resources Planning Systems," *Human Resources Planning*. Vol 11. No. 2. pp. 79- 94.
- Moleong. L.J. 1989. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Prijono Tjiptoherijanto. 2004. "Konsep Pengembangan SDM Menghadapi Perubahan dan Tantangan Organisasi". *Manajemen Usahawan*. No. 02 TH XXXIII Februari.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. 1991, 1996. *The Learning Company A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill.
- Sange, P.M. 1990. *The Fifth Dicipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Double D.
- Tilaar, H.A.R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*, Jakarta: PT Grasindo.
- Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003*, Jakarta : Sinar Grafika.
- Undang-Undang Dasar 1945*, Jakarta: Sinar Grafika
- Watkins, K. and Marsick, V. (eds.).1993. *Sculpting the Learning Organization. Lessons in the art and science of systematic change*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Wikipedia. 2010. situs <http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>, on line tanggal 17 April.