



SUKMA: JURNAL PENDIDIKAN

ISSN: 2548-5105 (p), 2597-9590 (e)

Volume 5 Issue 1, Jan-Jun 2021, pp. 95-132

<https://doi.org/10.32533/05106.2021>

www.jurnalsukma.org

MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

Studi Tentang Yayasan dan Sekolah Sukma Bangsa Di Aceh

Rara Lestari Moerdijat

Universitas Pelita Harapan, Jakarta

email: rerie@live.com

Hendrawan Supratikno

Universitas Pelita Harapan

Gracia Shinta S. Ugut

Universitas Pelita Harapan

Khoiruddin Bashori

Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta

Rudy Pramono

Universitas Pelita Harapan

Abstrak:

Manajemen organisasi dengan learning organization

telah terbukti berhasil meningkatkan kapasitas dan perubahan sistem, namun belum begitu banyak penelitian yang memfokuskan diri tentang implementasi learning organization pada organisasi yang baru terbentuk dan membentuk manajemen organisasinya. Penelitian tentang Yayasan dan Sekolah Sukma Bangsa di Aceh ini memfokuskan diri pada hal tersebut. Penelitian konsern dengan 3 hal yaitu learning organization, knowledge creation dan dynamic capability pada sekolah Sukma yang didirikan di Aceh dengan latar belakang konflik dan bencana alam yang terjadi sejak 2000-2004. Penelitian ini menyimpulkan bahwa learning organization (LO) tidak dapat berdiri sendiri. Keberadaannya yang sering terhubung sebagai referensi bagi subyek penelitian ini (baik informan kunci, narasumber dan partisipan aktif) menempatkannya dalam tataran strategis dalam manajemen organisasi. Konsep LO di Yayasan Sukma yang sering ditemukan dalam penelitian adalah sub konsep personal mastery diikuti oleh mental model, system thinking. Kemudian shared vision dan terakhir adalah team learning. Kemudian, pada konsep knowledge creation dalam model socialization externalization collaboration internalization (SECI) yang sering ditemukan adalah sub konsep socialization diikuti oleh eksternalisasi, kombinasi dan terakhir adalah internalisasi. Selanjutnya pada konsep dynamic capabilities (DC) di Yayasan Sukma yang sering diperlihatkan adalah sub konsep transforming yang diikuti oleh sensing.

Kata kunci: Yayasan Sukma, learning organization, knowledge creation, dynamic capability, socialization externalization, collaboration internalization.

A. Pendahuluan

Manajemen organisasi yang menerapkan *learning organization* (Senge, 1990) terbukti berhasil meningkatkan kapasitas dan perubahansistem berkelanjutan (Harris & Jones, 2018; Leithwood, Seashore, Anderson, & Wahlstrom, 2017; Robinson, 2018). Keberhasilan ini disebabkan oleh pengetahuan inersia (Liao, Fei, & Liu, 2008), adanya peluang, berbagi dan mengumpulkan ide baru secara kolektif (Souza & Takahashi, 2019), beradaptasi dengan lingkungan (Jokic, Cosic, Sajfert, Pecujlija, Mladen, & Pardanjac, 2012), kepemimpinan (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008), dan inovasi (Hussein, Mohamad, Noordin, & Ishak, 2014). Penelitian-penelitian sebelumnya memperlihatkan implementasi *learning organization* terjadi ketika organisasi pendidikan yang telah ada mentransformasi manajemen dengan menstimulasi faktor internal dan eksternal (Paulauskaite, Zuzeviciute, & Zuzevicius, 2009), mengubah manajemen dan metode pembelajaran (Gilani, Rankouh, & Gildeh, 2013), dan rekonseptualisasi *learning organization* yang berguna bagi sarjana, pendidik dan pemangku kebijakan (OECD, 2016). Artinya implementasi *learning organization* yang terjadi ketika manajemen organisasi telah terbentuk atau telah menggunakan pendekatan manajemen lainnya dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini menjelaskan implementasi *learning organization* pada organisasi yang baru terbentuk dan membentuk manajemen organisasinya.

Aceh secara historis memiliki konflik bersenjata dengan pemerintah Republik Indonesia selama puluhan tahun (Jayanti, 2013). Konflik bersenjata ini secara sosial memecah masyarakat Aceh menjadi dua kubu yaitu yang mendukung pemerintahan Republik Indonesia dengan yang mendukung Gerakan Aceh Merdeka (GAM) (Schweisshelm, 2010). Dalam konflik bersenjata, selain pelanggaran hak azasi manusia, jatuh korban jiwa di kedua belah pihak, dan pengungsian internal (Amnesti Internasional, 2004). Konflik bersenjata yang berkepanjangan menimbulkan rasa dendam, curiga dan tidak percaya di antara masyarakat Aceh sendiri (Wahyudi, 2013). Pada tahun 2004, Aceh dihantam bencana alam yang sangat destruktif, yaitu gempa bumi dengan

skala 9.1 sampai 9.3 Mw (*moment magnitude scale*) (Poisson, Oliveros, and Pedreros, 2011). Gempa bumi tektonik berpusat di Samudera Hindia berjarak 250 km bagian selatan kota Meulaboh, Nanggroe Aceh Darussalam, termasuk gempa terbesar disertai gelombang pasang tsunami yang menimpa wilayah lepas pantai di Indonesia (Aceh dan Sumatera Utara), Sri Lanka, India, Bangladesh, Malaysia, Maladewa dan Thailand (Borrero et al 2006). Gelombang tsunami yang memiliki gelombang panjang berkisar antara 10 km sampai dengan 500 km dengan panjang periodenya 5 sampai 2000 detik dan tinggi gelombang tsunami tersebut mencapai 30 m (Li and Huang, 2011) dengan kerusakan yang meluas lebih dari 1000 km garis pantai (BNPB, 2012).

Selain kerusakan, kedua bencana gempa bumi dan tsunami menimbulkan kerugian berupa nyawa dan harta masyarakat Aceh. Sekurang-kurangnya terdapat 173.741 jiwa meninggal dan 394.539 mengungsi (Syamsidik, Nugroho, Oktari, & Fahmi, 2019). Berdasarkan laporan *Damage and Loss Assessment* yang dilakukan oleh Bappenas dan World Bank akibat konflik dan bencana, kerugian hilangnya harta benda fisik secara langsung maupun kerugian nonfisik diperkirakan mencapai Rp41,401 triliun atau sekitar 2,7% dari Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional atau lebih dari 97% dari Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Provinsi Aceh (Nazamuddin, 2007). Kerugian berupa nyawa dan harta sangat besar bagi rakyat Aceh. Belum lagi ditambah masalah kesehatan, keamanan dan ketakutan akan gempa susulan dan tsunami menghantui masyarakat Aceh (Idrus, 2005; Maryam, Sukandar, Guharja, Asngari, Sunarti, Euis, 2008).

Tanggal 27 Desember 2004 presiden Republik Indonesia mengeluarkan keputusan bahwa bencana alam gempa dan tsunami Aceh sebagai bencana nasional. Presiden juga mengeluarkan arahan agar Gubernur Aceh untuk melakukan tindakan yang komprehensif dalam penanganan tanggap darurat tersebut. Presiden juga menerbitkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2005 tentang kegiatan tanggap darurat dan perencanaan serta persiapan rehabilitasi dan rekonstruksi pasca gempa dan tsunami di Aceh (Syamsidik, Nugroho, Oktari, & Fahmi, 2019).

Program tanggap darurat dan program penyaluran bantuan pasca bencana digagas oleh berbagai organisasi. Perekrutan para sukarelawan, penggalangan dana dalam dan luar negeri, pengumpulan bantuan makanan dan pakaian, program perumahan sementara dilakukan oleh berbagai pihak termasuk Media Group (medcom.id, 2018).

Keberadaan Media Group dalam kapasitasnya sebagai inisiator dan penggerak kegiatan kemanusiaan bertajuk “Indonesia Menangis” berhasil menggalang partisipasi masyarakat dalam jumlah 160 Milyar lebih yang diaudit oleh Ernest & Young (Laporan Keuangan Yayasan Bertujuan Umum) dan kemudian mewujudkan bantuan tersebut dan mempertanggungjawabkannya (Bintang, 2011). Media Group berpartisipasi dalam program tanggap darurat untuk menggalang dana bantuan bagi bencana gempa bumi dan tsunami di Aceh. Mendirikan organisasi untuk melakukan kegiatan kemanusiaan di daerah pasca-konflik dan bencana tidak mudah (Ryfman, 2007). Di samping trauma yang terjadi, terdapat pula rendahnya kepercayaan baik terhadap pihak yang datang membantu maupun kepada sesama korban (Hatta, 2016). Kemudian, sesuai Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 1980 tentang Pelaksanaan Pengumpulan Sumbangan dan Keputusan Menteri Sosial Republik Indonesia No. 56/HUK/1996 tentang Pelaksanaan Pengumpulan Sumbangan oleh Masyarakat, maka sisa dana bantuan ini dapat diserahkan dan dikelola oleh sebuah yayasan yang dapat melanjutkan program bantuan berupa pendidikan atau kesehatan. Atas dasar kepatuhan hukum, maka Media Group mendirikan sebuah yayasan pendidikan bernama “Sukma” yang ditujukan untuk mendirikan Sekolah Sukma Bangsa dalam memberikan pendidikan bagi masyarakat Aceh yang terdampak di lokasi bencana (Wawancara personal SP, Oktober 2020).

Sebagai organisasi baru dan tantangannya di daerah pasca-konflik dan pasca bencana, Yayasan Sukma diisi oleh sebagian besar personil yang berasal dari Media Group. Sehingga di awal pendiriannya, Yayasan Sukma sebagai lembaga pendidikan mencari bentuk fisik, model, dan konsep sekolah dengan gaya korporasi modern (Wawancara personal RSL, Oktober

2020). Ketidaktahuan tentang kompleksitas dunia pendidikan terutama pembangunan, pendirian dan pengelolaan sekolah, juga membuat Yayasan belajar dari berbagai pihak dengan membuka komunikasi dan konsultasi dengan berbagai pakar pendidikan di Indonesia. Proses belajar terus menerus dan perubahan dinamis dalam pengelolaan Yayasan dan sekolah secara sekaligus kemudian dapat bertahan hingga sekarang masih terus dilanjutkan (Wawancara personal AB, Oktober 2020).

Upaya pembelajaran sebagai suatu organisasi yang belum memiliki pengetahuan banyak dalam dunia pendidikan, manajemen bergaya korporasi yang diterapkan oleh Yayasan Sukma dituntut memikirkan cara yang profesional untuk bisa berjalan dan beroperasi dengan baik (Wawancara personal RLS, November 2020). Tuntutan mulai terjadi saat menjalankan pola manajemen, proses bisnis, proses rekrutmen sumber daya manusia, proses pengadaan sarana dan prasarana, dan proses komunikasi dengan masyarakat lokal. Misalnya untuk pembuatan maket sekolah dilakukan oleh arsitek profesional; pencarian lokasi pendirian sekolah di tiga lokasi (Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie) melibatkan tokoh lokal dan nasional dari Aceh dan Pemerintah Daerah; pembangunan tiga SSB melibatkan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bidang infrastruktur; penyusunan dan pengelolaan konsep pendidikan, kurikulum sekolah, dan rekrutmen guru dan murid melibatkan lembaga independen *Indonesian Institute for Society Empowerment* (INSEP); rekrutmen unit pendukung sekolah seperti petugas keamanan (*security*), layanan kebersihan (*cleaning service*), pemeliharaan (*maintenance & engineering*), kantin/dapur, dan kebun diperoleh dengan penunjukkan dari berbagai perusahaan penyedia tenaga kerja yang relevan, termasuk mengakomodasi kepentingan mantan Gerakan Aceh Merdeka (GAM).

Praktik-praktik *functional imperative* (Parson, 1960) dalam suatu tindakan seperti adanya adaptasi (*adaptation*), tujuan (*goal*), integrasi (*integration*), dan keadaan yang terpendam (*latency*) (AGIL) juga terjadi pada pendidikan sekolah berbasis budaya lokal (Rusydiyah & Rohman, 2020). Menariknya, ketika

Yayasan Sukma dan Sekolah Sukma Bangsa mengimplementasikan konsep pendidikan, tidak semata-mata menerapkan praktik *functional imperative* dengan budaya lokal, tetapi sudah mempraktekannya dengan budaya nasional dan global (Baedowi, 2015). Apalagi dalam penelitian terbaru terkait dengan tiga SSB, walaupun tidak disebutkan secara eksplisit, studi ini menemukan bahwa adanya adaptasi, tujuan, integrasi dan latensi muncul dalam kurikulum dengan pendidikan berbasis perdamaian (*peace education*) (Wibowo, 2020). Penelitian-penelitian sebelumnya tentang Sekolah Sukma Bangsa berfokus pada nilai-nilai dasar sekolah (Baedowi, 2017), pendidikan multikulturalisme dan perdamaian (Dewi, Satya, dan Giani, 2019; Wibowo, 2020); gerakan literasi budaya baca (Ernawati, 2018), disiplin kepemimpinan di perpustakaan (Najmi, 2017), persepsi siswa terhadap guru (Helmi, 2017), relasi antara sekolah dan masyarakat (Putri, 2020). Belum ada yang spesifik berfokus pada manajemen organisasi pendidikan yang mengintegrasikan entitas Yayasan dan Sekolah Sukma Bangsa dalam konteks pasca-konflik dan pasca-bencana.

Penelitian-penelitian sebelumnya memperlihatkan manajemen organisasi telah menerapkan *learning organization* dalam pendidikan dan sekolah (Harris & Jones, 2018; Leithwood, Seashore, Anderson, & Wahlstrom, 2017; Robinson, 2018) termasuk organisasi non-profit seperti Yayasan Sukma yang dibangun pasca-konflik dan pasca-bencana (Moerdijat, Supratikno, Pramono, Ugut, Tan, & Purwanto, 2020). Kajian sebelumnya masih berfokus pada tingkatan sekolah (Baedowi, 2017; Dewi, Satya, dan Giani, 2019; Wibowo, 2020; Ernawati, 2018; Najmi, 2017; Helmi, 2017; Putri, 2020). Karena pentingnya mengintegrasikan implementasi *learning organization* pada manajemen yayasan dan sekolah serta kekhasan di tiga sekolah (Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie), maka perumusan masalah pertama yang diajukan adalah: *Pertama*, bagaimana *Learning Organization* diterapkan pada Yayasan Sukma dan Sekolah Sukma Bangsa di tiga lokasi berbeda pasca-bencana dan pasca-konflik; *kedua*, bagaimana *knowledge creation* dengan model *socialization exter-*

nalization collaboration internalization (SECI) diterapkan pada Yayasan Sukma dan Sekolah Sukma Bangsa di tiga lokasi berbeda pasca-bencana dan pasca-konflik; dan *ketiga*, bagaimana *Dynamic Capability* diterapkan pada Yayasan Sukma dan Sekolah Sukma Bangsa di tiga lokasi berbeda pasca-bencana dan pasca-konflik.

B. Konseptualisasi Penelitian

Penelitian ini melakukan konseptualisasi pada *learning organization, knowledge creation, dynamic capabilities, adaptive resilience, dan innovation capacity*. Proses konseptualisasi dilakukan dengan menggunakan pemahaman awal dari masing-masing konsep, seperti yang dilakukan pada matriks berikut.

Tabel 1. Konseptualisasi *Learning Organization*

No.	Konsep	Sub Konsep	Kata Kunci	Referensi
1	<i>Learning Organization</i>	<i>System Thinking</i>	Kemampuan melihat gambaran besar, kemampuan berintegrasi, saling memahami, saling mempengaruhi, sistem organisasi, pandangan terpadu, harmonis, kolektif	Senge (1990)
		<i>Personal Mastery</i>	Komitmen untuk belajar terus menerus, kemampuan untuk memperbaiki wawasan, Kemampuan beradaptasi dengan perubahan, Keberanian mengambil resiko, mandiri, bertanggung jawab, saling mempercayai	Senge (1990)
		<i>Mental Model</i>	Mampu melakukan refleksi diri, Memahami cara beroperasi, Terbuka, kemampuan menyesuaikan diri (adaptasi), perencanaan strategis	Senge (1990)
		<i>Shared Vision</i>	Komitmen menggali/menjalankan visi bersama, fokus pada tujuan bersama, Keselarasan visi dan misi, berbagi pengetahuan, komitmen bersama	Senge (1990)
		<i>Team Learning</i>	Kerja sama tim, motivasi belajar secara adaptif, generatif dan berkesinambungan, mau berbagi wawasan, Integrasi fungsi, membangun solidaritas, mengambil keputusan, kerjasama	Senge (1990)

Tabel 2. Konseptualisasi *Knowledge Creation*

No.	Konsep	Sub Konsep	Kata Kunci	Referensi
	<i>Knowledge Creation</i>	<i>Socialization</i>	Observasi, <i>sharing</i> , <i>brainstorming</i> , <i>coaching</i> , pengalaman langsung, konsentrasi pada peningkatan proses kerja, transfer informasi	Nonaka & Takeuchi (1991, 1995)
		<i>Externalization</i>	Publikasi, analogi dan metafora, <i>modelling</i> , artikulasi ide atau pengetahuan, dialog, refleksi, fokus pada bagaimana cara kerja, improvisasi	Nonaka & Takeuchi (1991, 1995)
		<i>Combination</i>	Implementasi pengetahuan <i>explicit</i> , sistemasi informasi, merumuskan strategi atau metodologi, filterisasi, kategorisasi, penyebarluasan, pengembangan pengetahuan, kemampuan <i>breakdown</i> informasi	Nonaka & Takeuchi (1991, 1995)
		<i>Internalization</i>	Belajar, pengetahuan <i>tacit</i> baru, <i>learning by doing</i> , praktik, mencapai tujuan, pengungkapan kembali (<i>oral stories</i>), dokumentasi pengetahuan, laporan atau jurnal kerja, membuat prototype	Nonaka & Takeuchi (1991, 1995)

Tabel 3. Konseptualisasi *Dynamic Capabilities*

No.	Konsep	Sub Konsep	Kata Kunci	Referensi
	<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Sensing</i>	Memindai lingkungan, mengidentifikasi peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan terkait kemampuan organisasi memindai informasi	Teece (2012), Augier & Teece (2009)
		<i>Seizing</i>	Memobilisasi sumber daya, mengokohkan nilai, kolaborasi, penggunaan teknologi, bisa mendesain dan refine bisnis model, defending gagasan, antisipasi, menyusun strategi, negosiasi, menyelaraskan kemampuan yang dimiliki dengan pengetahuan baru,	Teece (2012), Augier & Teece (2009)
		<i>Transforming</i>	Transformasi sumber daya dan aset, menjawab tantangan, meraih kesempatan, mengembangkan kemampuan baru, pembelajaran keberlanjutan, strategi jangka panjang, terobosan atau inovasi dan optimalisasi teknologi, optimalisasi, menjawab tantangan, strategi jangka panjang, rekonfigurasi, kemampuan baru, pembelajaran berkelanjutan	Teece (2012), Augier & Teece (2009)

C. Periodisasi Sukma

Penelitian ini menemukan empat (4) periode untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi dalam organisasi Yayasan Sukma dan Sekolah Sukma Bangsa, sebagai berikut:

1. Periode Kemitraan

Periode ini dimulai tahun 2005 sampai dengan bulan Juni 2009. Periode pertama disebut periode kemitraan karena Media

Group menjalin banyak kemitraan untuk merespon bencana alam yang terjadi, menggalang bantuan, dan mendirikan yayasan pendidikan. Melalui program Indonesia Menangis (IM), Media Group menjadi jembatan para jaringan bisnis dan masyarakat, baik dalam maupun luar negeri, untuk mengumpulkan dana bantuan. Yayasan Sukma memutuskan untuk mendirikan sekolah di tiga lokasi yang berbeda, yaitu Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie. Proses pembangunan sekolah dimulai dari proses mencari tanah, pemilihan kontraktor, mencari model sekolah, menjalin kemitraan dengan INSEP dan Pemerintah Daerah, serta rekrutmen siswa dan guru.

2. Periode Swakelola

Periode ini dimulai bulan Juli 2009 sampai dengan Juni 2012, disebut periode swakelola, karena Yayasan Sukma memutuskan untuk mengakhiri beberapa kontrak kemitraan dan melakukan swakelola terhadap beberapa pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh para mitranya. Pekerjaan tersebut di antaranya adalah jasa *catering*, *security*, *cleaning service*, dan *mechanical engineering*. Pada periode ini, Yayasan Sukma juga telah melakukan kerjasama dengan beberapa pihak, yakni pemerintah terkait dana bantuan operasional sekolah (BOS), *Hiroshima University*, Rumah Belajar, dan PT. Sinar Sosro.

3. Periode Pemodelan

Periode ketiga dimulai sejak Juli 2012 hingga Juni 2018. Periode ini disebut periode pemodelan karena setiap sekolah sudah mulai menemukan model sekolah yang telah beradaptasi dengan keadaan lingkungan sekitarnya. Di periode ini Yayasan Sukma telah mampu mencetak guru dan siswa yang berprestasi dibuktikan dengan adanya *teacher exchange*, *student exchange*, *training guru*, *launching* buku *best practices* guru, serta wisuda guru yang melanjutkan S2 Pendidikan di Helsinki. Selain itu, pada periode ini Yayasan Sukma membuka peluang dengan menjalin Kerjasama dengan Tanoto Foundation, menyediakan beasiswa

bagi lulusan SMA ke Perguruan Tinggi, dan melakukan perekrutan siswa dari Mindanao.

4. Periode Kemapanan

Periode kemapanan dimulai sejak Juli 2018 hingga Juni 2020. Periode ini ditandai dengan prestasi ketiga SSB baik di Pidie, Bireuen dan Lhokseumawe di kancah nasional maupun internasional. Yayasan Sukma telah diakui sebagai pengelola sekolah swasta terbaik di Aceh dan akan membuka cabang baru di daerah lain seperti Lombok dan Palu. Yayasan Sukma juga melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas menjadi sekolah berbasis internasional, diantaranya: melakukan proses negosiasi dengan Pemda mengenai kelanjutan SSB untuk dikelola Yayasan Sukma, para guru SSB di tiga lokasi memberikan pelatihan guru melalui program Sukma Berbagi, melakukan proses transfer ilmu dari guru-guru asal Jawa ke guru-guru asli Lhokseumawe, penyesuaian pembelajaran daring di masa pandemi yang mengharuskan guru menguasai teknologi informasi (TI), Kurikulum Yayasan Sukma telah mengadopsi kurikulum *Cambridge*, mengadakan ujian O level, dan melakukan persiapan dan pengembangan sekolah berbasis internasional (*SSB goes international*).

D. Learning Organization, Knowledge Creation dan Dynamic Capabilities di Sukma

1. Learning Organization

Secara khusus, eksplorasi learning organization (LO) banyak ditemukan pada periode kemitraan. Hal ini menunjukkan Yayasan Sukma sebagai organisasi pembelajar yang melakukan proses belajar sejak awal berdiri dengan meletakkan visi untuk terus belajar. Pada periode kemitraan, informan RU mengakui adanya proses pembelajaran dari para pakar pendidikan yang mengembangkan sekolah-sekolah Islam, Kristen dan Katolik. Proses pembelajaran ini merupakan indikator dari *team learning*

yang merupakan sub konsep dari LO. Informan RU memilih model pendidikan seperti kurikulum pendidikan sekolah Katolik, namun tetap menerapkan nilai-nilai ke-Islam-an. Dari hasil wawancara dengan informan AB, ditemukan bahwa Yayasan Sukma mengimplementasikan *team learning*. Pengurus yayasan yang tidak berpengalaman dalam bidang pendidikan bersedia belajar dari pakar pendidikan sebagai sebuah tim. Konsep pendidikan yang dipandang baik oleh AB dipelajari oleh pengurus yayasan. Salah satu hal yang paling menarik, meskipun SSB berbasis ke-Islam-an, tetapi juga mengakomodasi siswa dengan agama lain untuk mendaftar menjadi murid SSB. SSB memiliki keterbukaan dengan tingkat toleransi yang tinggi sebagai representasi ciri konsep *personal mastery* maupun *mental model*.

Yayasan Sukma juga melakukan adaptasi dengan melakukan kolaborasi bersama tokoh politik atau pejabat publik di periode kemitraan. Yayasan melakukan refleksi diri, memahami cara beroperasi, bersikap terbuka, dan melakukan perencanaan strategis. Hal ini sesuai dengan konsep *mental model* yang menjadi sub konsep dari LO. Meskipun pada perjalanan pembangunan sekolah terdapat banyak resiko yang harus dihadapi, berbekal koneksi politik yang kuat Yayasan Sukma dapat bertahan. Lebih lanjut, Yayasan Sukma juga tidak berhenti membuat komitmen untuk belajar terus menerus, memiliki keberanian mengambil resiko, mandiri, bertanggung jawab dan saling mempercayai dalam melakukan manajemen organisasi. Hal ini merupakan bagian dari sub konsep *personal mastery*. Sub konsep *mental model* yakni terbuka dan mau beradaptasi terkait keberagaman dan toleransi agama juga disampaikan informan RU di periode kemitraan. Sebagai salah satu anggota Yayasan Sukma yang beragama Katolik, RU tidak pernah mendapatkan diskriminasi.

Pada periode kemitraan, Yayasan Sukma dan SSB berhasil menjawab rumor sebagai sekolah sesat, mengajarkan Kristenisasi, mengajarkan pornografi dan sekolah para pengikut Yahudi. Contohnya, pada saat mata pelajaran biologi, guru mengajarkan tentang anatomi tubuh manusia menggunakan alat peraga. Alat peraga tersebut dianggap tidak sesuai dengan ajaran Islam,

karena menunjukkan beberapa bagian alat vital manusia dan dinilai mengajarkan hal-hal yang sifatnya pornografi. Patung anatomi juga sempat dianggap sebagai berhala oleh masyarakat sekitar. Beberapa calon guru-guru yang hendak direkrut pada awal, beberapa juga beranggapan bahwa pelajaran kesenian tidak sesuai dengan ajaran Islam. Beberapa tantangan diatasi oleh pengurus sekolah dan guru-guru SSB dengan cara memberikan penjelasan berulang-ulang tentang visi dan misi SSB kepada siswa-siswi maupun masyarakat sekitar. Para pengurus SSB yang berlatar belakang pendidikan pesantren, juga membuka diri untuk berdiskusi tentang ajaran Islam yang mereka anut, dengan tujuan untuk membuka wawasan Islam seharusnya dihayati, diamalkan dan diajarkan di SSB. Kelebihan lain yang dimiliki Yayasan Sukma pada periode pertama yakni semangat pengurus yayasan untuk belajar sesuatu yang baru yaitu mendirikan sekolah di daerah pasca konflik dan pasca bencana. Yayasan awalnya tidak memiliki kemampuan atau pengalaman sebelumnya untuk mengelola sebuah sekolah. Namun para pengurus yayasan memiliki sikap yang terbuka dan mau untuk terus belajar dari orang-orang yang lebih ahli di bidang pengelolaan sekolah yaitu INSEP.

Bentuk *leverage* politik juga semakin menguatkan yayasan yang tampak dari sikap informan ETL saat mengetahui pembangunan sekolah dari kontraktor Adi Karya tidak berjalan sesuai *timeline* seharusnya. Sebagai bentuk *team learning*, kekuatan hubungan politik yang dimiliki informan ETL membantu Yayasan Sukma untuk mempercepat proses pembangunan. “Waktu yang dikerjakan Adi Karya tidak sesuai target. Kalau kita tidak minta Menteri PU untuk menyelesaikan nggak mungkin” (informan ETL, wawancara mendalam, 2020). Hal tersebut menggambarkan wujud integrasi fungsi, pengambilan keputusan dan kerjasama untuk dapat menyukseskan pembangunan yang terhambat.

Selanjutnya periode kedua yakni periode swakelola, Yayasan Sukma menguatkan posisi organisasi sebagai organisasi pembelajar. Hal ini disampaikan oleh informan AB bahwa salah satu alasan yayasan dapat bertahan ialah karena mampu menerjemahkan dan menangkap visi misi sekolah secara jelas

serta mengimplementasikannya secara fleksibel termasuk memberikan inisiatif baru, SOP baru, sehingga dapat disebut sebagai *School that Learns*,

Pada periode swakelola juga tampak penguatan LO yakni *mental model* saat terjadi kasus ujian nasional (UN). *Mental model* sebagai sub konsep LO menjelaskan tentang komitmen organisasi terkait visi misi organisasi. Dalam hal ini, Yayasan Sukma mengambil keputusan mengeluarkan siswa demi mempertahankan nilai-nilai kejujuran pada siswa dan memberi efek jera.

Kasus UN bukan hanya berhenti saat Yayasan Sukma mengeluarkan siswa, tetapi berlanjut sampai terjadi demonstrasi dan teror di SSB. Sub konsep *mental model* yang dapat dilihat dari komitmen kuat Yayasan Sukma dalam menerapkan nilai-nilai kejujuran juga disampaikan oleh informan KH. Menurut KH, kejujuran merupakan prinsip penting dalam mengelola sekolah dan internalisasi visi misi dalam kehidupan. Adanya keberanian mengambil resiko, mandiri, rasa percaya, merupakan bentuk *personal mastery* sebagai sub konsep LO pada periode swakelola. Hal ini ditandai dengan adanya kepercayaan dari masyarakat pada Yayasan Sukma pada periode ini. Informan KH menyampaikan SSB merupakan lembaga yang hadir setelah rasa keputusasaan Aceh pasca adanya bencana.

Periode ketiga merupakan periode pemodelan. Yayasan Sukma telah mampu mengintegrasikan seluruh konsep dalam LO sehingga memiliki pengelolaan yang lebih stabil. *Learning organization - shared vision* tampak dari nilai-nilai kesukmaan yang secara terus menerus dibagikan kepada staf, siswa dan masyarakat. *Team learning* ditemukan dalam dinamika hubungan di antara pengurus sekolah dengan yayasan. Praktik *personal mastery* ditemukan melalui pembelajaran individu yang erat kaitannya dengan pengambilan resiko. Sub konsep *personal mastery* di periode pemodelan tampak pada komitmen Yayasan Sukma untuk belajar secara terus menerus. Hal ini ditandai dengan dibuatnya prinsip-prinsip belajar secara holistik dalam

bentuk *blueprint*. Selain itu, salah satu tanda komitmen SSB meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dengan melakukan implementasi sistem informasi sekolah terpadu (SISTO). Selanjutnya *mental model* ditemukan ketika yayasan berkomitmen untuk turut serta ikut dalam pembebasan sandera atas nama kemanusiaan yang juga menjadi filosofi SSB.

Kemudian pada periode mapan, Yayasan Sukma berani melakukan adaptasi dengan perubahan saat masa pandemi. Hal ini ditunjukkan dari penuturan informan terkait guru-guru yang terus melakukan peningkatan kompetensi dan mempelajari teknologi guna mensukseskan pembelajaran jarak jauh. Hal ini terkait dengan konsep *personal mastery* sebagai sub konsep LO. Yayasan Sukma memberikan kepercayaan kepada staf dan guru untuk saling bekerjasama menyiapkan acara akbar Kenduri Kebangsaan 2020. Pada acara ini, guru dan karyawan diminta mempersiapkan akomodasi untuk Presiden RI Joko Widodo. Proses perencanaan Kenduri Kebangsaan ini tidak mungkin berjalan tanpa kerjasama tim. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan narasumber ER, salah satu guru SSB Lhokseumawe yang merasakan kerja sama tim bisa bergabung mempersiapkan acara Kenduri. Pada SSB Bireuen, Lhokseumawe dan Pidie, konsep LO dapat ditemukan sejak periode awal (kemitraan) yang menjadi dasar filosofis pengelolaan sekolah. LO disosialisasikan dan diinternalisasi menjadi nilai-nilai yang harus diikuti oleh seluruh pengurus sekolah. Proses sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai LO menjadi sebuah proses pembelajaran organisasi terhadap nilai-nilai yang dinilai baru.

Pada periode kemitraan SSB Bireuen memiliki tingkat penerimaan dan pembelajaran yang jauh lebih baik. Bireuen dikenal sebagai kota santri dan merupakan kota basis GAM. Atmosfer lingkungan yang mendukung juga ditunjukkan dari gaya kepemimpinan di SSB Bireuen yang lebih moderat dan fleksibel. Bireuen memiliki gaya kepemimpinan yang lebih santai. Salah satu contoh konsep LO tampak di SSB Bireuen saat siswa diminta guru untuk makan di kantin dengan peraturan tertentu. Siswa melalui peraturan tersebut diminta untuk memahami komitmen

dan memahami sistem organisasi. Contoh lain dari penerapan LO juga berjalan di SSB Bireuen terkait guru yang memukul dan melempar sepatu kepada siswa, guru berupaya minta maaf dan memperbaiki diri. Hal ini menunjukkan kemampuan guru dalam refleksi diri sebagai representasi *mental model* dari LO.

Pada periode kemitraan, SSB Lhokseumawe juga mengalami hal tidak jauh berbeda dengan SSB Bireuen. Namun, karena keberadaan SSB Lhokseumawe yang berada di tengah kota yang menjadi ikon Aceh Utara sebagai kawasan industri dan modern memberikan guru, staf dan murid dapat bersama-sama mengaplikasikan seluruh sub konsep LO tanpa kesulitan yang berarti. Berbeda dengan SSB Pidie memiliki pemikiran yang lebih konservatif, karena secara kultural dan historis dari sisi kewilayahan dan kemasyarakatan merupakan daerah Kerajaan Pidie. SSB Pidie memiliki disiplin budaya yang kuat dan lekat dengan karakter keras saat menjalankan syariat Islam dan pemimpin yang tegas. SSB Pidie dikhususkan sebagai sekolah bagi anak-anak yang berasal dari luar Aceh, dan memiliki karakteristik siswa yang cenderung lebih keras, kasar dan sulit diatur. Hal ini dapat disebabkan di awal periode kemitraan adanya penolakan dari masyarakat, guru bahkan siswa terhadap sub konsep LO yang menjadi filosofi SSB. Sehingga baik pengurus sekolah maupun yayasan harus melakukan komunikasi terus menerus, bernegosiasi, berdiskusi untuk memperoleh kepercayaan dari masyarakat yang menentang nilai-nilai LO yang baru ini.

Pada periode swakelola, sub konsep dari *learning organization* yang paling banyak ditemukan adalah *shared vision* di Yayasan Sukma dan *personal mastery* di tiga SSB Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie. *Shared vision* yang ditemukan di Yayasan Sukma dapat dilihat dari adanya keselarasan visi dan misi, komitmen menggali kemudian menjalankan misi bersama, berbagi pengetahuan, dan terarah pada tujuan bersama. Keselarasan visi dan misi dapat dilihat dari visi informan SP yang peduli dengan hilangnya 2000-an guru dan rusaknya fasilitas pendidikan pasca tsunami dan pasca konflik. Visi informan SP sejalan dengan restorasi Meiji yang dilakukan pasca bom atom di Hiroshima yang mem-

pertanyakan jumlah guru yang hilang (Informan RLS, wawancara mendalam, 2020). Keselarasan visi dan misi serta komitmen menggali atau menjalankan misi bersama juga terjadi antara informan SP, KH, dan AB yang percaya, sepakat dan memiliki paham yang sama tentang sekolah untuk kemanusiaan. Artinya, pendidikan yang memerdekakan dapat membantu dan dinikmati oleh orang-orang yang kekurangan, anak yang miskin, fakir, dan yatim piatu (Informan AB, wawancara mendalam, 2020).

Visi dan misi yang selaras dengan keinginan untuk menjalankan misi menyebabkan pada tahapan swakelola, Yayasan mengembangkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di SSB Bireuen (Informan RLS dan AB, wawancara mendalam, 2020). Visi yang mengadopsi restorasi Meiji (informan SP, wawancara mendalam, 2020) dan Misi yang mengarah kepada pendidikan damai telah membuka bentuk kerjasama dengan Hiroshima University untuk internship mahasiswa (informan RLS, wawancara mendalam, 2020), SSB menjadi model untuk *peace building school*, *master class program* dan SOL academy the Rizal Institute Philipina (Informan RLS dan AB, wawancara mendalam, 2020). Peristiwa yang tidak terlupakan sebagai perjuangan keselarasan visi dan misi, komitmen menggali atau menjalankan misi bersama dan fokus pada tujuan bersama adalah permintaan maaf informan SP di publik dan manajemen sekolah terkait kecurangan ujian nasional di SSB (informan SP, AB, VM, dan RLS, wawancara mendalam, dan Narasumber, FGD SSB, 2020).

Berbagi pengetahuan ditemukan saat informan AB mempresentasikan *blueprint* di Yayasan Sukma yang berisikan tahapan-tahapan yang harus dilakukan sehingga dapat dijalankan dan dilaksanakan oleh siapa saja. Kemudian informan AB juga mempersiapkan tiga bulan pelatihan sebelum sekolah selesai dibangun dan di sekolah yang belum selesai. Sedangkan fokus pada tujuan bersama diperlihatkan dengan tidak mepedulikan personil yang terlibat, karena yang dibutuhkan adalah untuk kepentingan bersama dan kebutuhan Yayasan (informan M, wawancara mendalam, 2020). Fokus pada tujuan bersama juga diungkapkan dengan berbagi peran yang dijalankan seperti

'tangan kiri dan tangan kanan yang berjalan' untuk mencapai tujuan bersama (informan RLS, wawancara mendalam, 2020).

Selanjutnya *personal mastery* ditemukan pada tiga SSB Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie adalah dalam bentuk komitmen untuk belajar terus menerus. Narasumber FGD SSB Bireuen menyatakan bahwa banyak kesempatan untuk menimba ilmu mengikuti seminar/pelatihan sebagai pengembangan diri sebagai guru. Narasumber FGD SSB Lhokseumawe mengungkapkan salah satu pelatihan yang berkesan adalah *quantum learning*. Narasumber merasakan belajar banyak tentang bagaimana cara mengajar yang baik dan menyenangkan, serta banyak memperagakan permainan-permainan yang melatih motorik dan kekompakan. Hal yang sama juga disampaikan oleh Narasumber FGD SSB Pidie ketika mendapatkan kesempatan pelatihan selama satu bulan tentang konsep *moving class* dalam menghadapi anak-anak dengan berkebutuhan khusus.

Namun secara khusus, pada setiap SSB terdapat bentuk *personal mastery* masing-masing. Pada SSB Bireuen, ditemukan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Salah satunya dengan meningkatkan kemampuan mengajar dari segi penguasaan materi pelajaran dan manajemen kelas (Narasumber FGD SSB Bireuen, 2020). Kemudian pada SSB Lhokseumawe ditemukan kemampuan untuk memperbaiki wawasan, keberanian mengambil resiko, kemampuan beradaptasi dengan perubahan, mandiri, dan saling mempercayai. Kemampuan untuk memperbaiki wawasan ditandai dengan adanya pemanfaatan pelatihan dalam berinteraksi dengan siswa dan orang tua (partisipan aktif FGD SSB Lhokseumawe, 2020). Keberanian mengambil resiko dilihat dari keberanian menjadi guru multifungsi dan menolak mengikuti rekrutmen calon pegawai negeri sipil (Narasumber FGD SSB Lhokseumawe, 2020). Kemampuan beradaptasi dengan perubahan dengan keinginan untuk maju (partisipan aktif FGD SSB Lhokseumawe, 2020). Mandiri dilihat dari cara SSB mengajarkan nilai-nilainya kepada SDK (Narasumber FGD SSB Lhokseumawe, 2020). Sedangkan saling percaya ditemukan dengan adanya *trust* yang diberikan kepada guru untuk berkarya

(partisipan aktif FGD SSB Lhokseumawe, 2020). Selanjutnya secara khusus, *personal mastery* yang hanya ditemukan di SSB Pidie adalah ketika ujian nasional diadakan, guru pengawas tetap melaporkan atau menuliskan siswa-siswi yang mencontek (Narasumber FGD SSB Lhokseumawe, 2020).

Pada periode pemodelan, sub konsep *learning organization* yang ditemukan adalah *system thinking* pada Yayasan Sukma dan *personal mastery* di tiga SSB Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie. Yayasan Sukma menggunakan *system thinking* pada sistem organisasi, saling memahami, dan harmonis, Sistem organisasi ditemukan ketika wakil bupati dan bupati memiliki kesepakatan bersama agar SSB dikelola oleh Yayasan Sukma (informan RLS dan MG, wawancara mendalam, 2020). Saling memahami ditemukan ketika Yayasan Sukma mengundang tiga Menteri untuk menghadiri wisuda akbar 10 tahun yang sebelumnya pernah membantu dalam pembangunan SSB di awal (Informan EL, wawancara mendalam, 2020). Harmonis ditemukan ketika Yayasan Sukma mendapatkan siswa-siswi semakin berprestasi, memperoleh beasiswa Tanoto Foundation untuk lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) ke Perguruan Tinggi (PT), dan adanya *teacher and student exchange* antara tiga lokasi SSB (Informan RLS, AD, dan VM, wawancara mendalam, 2020).

Pada tiga SSB Bireuen, Pidie, dan Lhokseumawe dalam periode permodelan, *personal mastery* kembali ditemukan. Indikatornya dapat dilihat dari temuan adanya kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan komitmen untuk belajar terus menerus, Kemampuan beradaptasi dengan perubahan ditemukan saat adanya adaptasi dengan jabatan, menghadapi anak yang menjadi remaja, dan menjadi guru multitalenta (Narasumber FGD SSB Bireuen, 2020); pembagian tugas manajemen dan pengajaran, pertukaran guru antar SSB, kesempatan studi S2 ke Finlandia dengan beasiswa Yayasan, dan pelatihan MKBS (Narasumber dan Partisipan aktif FGD SSB Lhokseumawe, 2020); membuat perangkat pembelajaran yang menarik bagi siswa, memikirkan media yang menarik bagi siswa di saat mengajar, dan mengajar dalam Bahasa Inggris untuk siswa-siswi dari Mindanao

(Partisipan aktif FGD SBB Pidie, 2020). Sedangkan komitmen untuk belajar terus menerus ditemukan ketika adanya pelatihan kesukmaan, adanya 'sisto', dan program-program yg luar biasa, mengikuti jejak guru di perguruan tinggi, adanya siswa yang memenangkan juara 1 dan 2 olimpiade kimia di tingkat kabupaten dengan bimbingan guru (Partisipan Aktif FGD SSB Bireuen, 2020); kesempatan mengikuti program beasiswa ke Finlandia walaupun baru menyelesaikan studi S2 di Bandung, kesempatan melakukan inovasi terus menerus, dan pembelajaran dalam manajemen kelas dari SD, SMP dan SMA (Partisipan aktif FGD SSB Lhokseumawe, 2020); Diizinkan & didukung melanjutkan kuliah S.2 tanpa pemotongan gaji. Memperoleh beasiswa S2 dari Yayasan Sukma termasuk kerjasama dengan Finland University, sejumlah siswa memperoleh beasiswa S1 kerjasama dengan Tanoto Foundation dan pelatihan Kesukmaan (Partisipan aktif FGD SBB Pidie, 2020).

Terakhir pada periode kemapanan, sub konsep dari learning organization yang ditemukan adalah *mental model* pada Yayasan dan *personal mastery* pada tiga SSB Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie. *Mental model* yang ditemukan pada Yayasan ketika terdapat perencanaan strategis dan berpikir terbuka. Pada tiga SSB Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie ditemukan *personal mastery* dalam bentuk kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Misalnya pada masa pandemic Covid-19, dapat melaksanakan pembelajaran daring dan ilmu pengetahuan yang bertambah di bidang IT misalnya bisa mempelajari Zoom, aplikasi pembelajaran yang menarik, dan beradaptasi dengan segala hal terkait profesi guru (Partisipan aktif FGD SSB Bireuen, 2020); mengembangkan diri dan belajar dengan berbagai aplikasi.konsisten serta memberikan pengetahuan yg mumpuni sehingga anak anak dengan pembelajaran jarak jauh (PJJ) tetap mendapat asupan ilmu (Partisipan aktif FGD SSB Lhokseumawe, 2020); dan harus belajar kembali bahasa inggris secara mendalam, ketika harus mengajar secara daring, membantu siswa Mindanao, dan berpartisipasi dalam kenduri kebangsaan (Partisipan aktif FGD SSB Pidie, 2020).

2. *Knowledge Creation (SECI)*

Konsep *knowledge creation* dalam proses *socialization*, *externalization*, *collaboration*, dan *internalization* (SECI) ditemukan pada semua periode (kemitraan, swakelola, permodelan, dan kemapanan). Pada periode kemitraan, Yayasan menghadapi situasi dan tantangan yang tidak pasti karena menghadapi pasca bencana tsunami di tengah konflik bersenjata yang belum berakhir. Berdasarkan pengalaman korporasi yang dimiliki oleh pengurus Yayasan, maka cara kerja manajemen Yayasan dalam membangun dan mengelola sekolah maka dipilih dengan cara kontrak. Misalnya dalam pembangunan sekolah dilakukan kepada Utama Karya dan Adhi Karya termasuk pengawas dari Pembangunan Perumahan (PP); rekrutmen guru dan siswa melalui INSEP; rekrutmen staf pendukung sekolah melalui perusahaan lokal; dan melibatkan tokoh-tokoh Aceh lokal dan nasional mulai dari pencarian lokasi, kerjasama dengan pemerintah pusat dan daerah, TNI, dan GAM di tahap-tahap awal pembangunan SSB. Pada periode kemitraan, terutama awal pembangunan SSB, informan ETL mengungkapkan bahwa Yayasan Sukma menjalin kemitraan dengan kontraktor yang akan mendirikan sekolah.

Socialization ditemukan di Yayasan dalam bentuk pengalaman langsung, *coaching*, transfer ilmu, dan berbagi pengetahuan. Pengalaman langsung dapat ditemukan pada saat mengajak anak-anak Aceh bagian barat, Aceh Tengah dan Aceh Timur, termasuk Simeuleu (informan RLS dan AB, wawancara mendalam, 2020). *Coaching*, transfer ilmu dan berbagi pengetahuan ditemukan saat melakukan *training* akunting, membuat proposal, dan menggunakan kwitansi dalam setiap transaksi keuangan (informan M, wawancara mendalam, 2020); membantu melatih guru-guru selama tiga bulan manajemen konflik yang berbasis sekolah (informan VM, wawancara mendalam, 2020); ketika memiliki tantangan saat pembangunan sekolah (informan MS dan B, wawancara mendalam, 2020) dan saat guru-guru menghadapi masalah dengan murid-murid yang baru bersekolah di SSB (informan AB dan VM, wawancara mendalam, 2020). *Socializa-*

tion dan *internalization* juga ditemukan ketika menyampaikan visi dan misi Yayasan Sukma melalui berbagai kegiatan sekolah (informan AB, wawancara mendalam, 16 September 2020). Kemudian di SSB Lhokseumawe dan SSB Pidie, *socialization* sering ditemukan tentang *coaching*. Narasumber dan partisipan aktif FGD baik di SSB Lhokseumawe dan Pidie menyampaikan tentang pengalamannya dilatih untuk menjadi *cleaning service*, pelatihan *security*, administrasi keuangan, dan cara-cara berhadapan dengan siswa-siswi yang baru bergabung.

Pada periode swakelola, Yayasan Sukma ditemukan melakukan *externalization* dalam bentuk dialog dan improvisasi. Dialog ditemukan antara sesama informan yang menjadi pengurus Yayasan, antara informan dari Yayasan dan narasumber/partisipan aktif dari SSB, dan informan mewakili Yayasan, narasumber/partisipan aktif dari SSB dengan siswa-siswi, orang tua, dan masyarakat sekitar SSB. Dialog terjadi antara informan SP, RLS, AB, VM, dan tokoh Aceh yang terlibat tentang peristiwa siswa SSB yang menyontek saat UN. Dialog panjang dan kompleks melibatkan banyak pihak menghasilkan keputusan untuk tetap mengeluarkan siswa SSB yang menyontek dan minta maafnya informan SP karena ‘mencederai’ proses pembelajaran di SSB. Improvisasi dilakukan dengan mengembangkan Teacher Training Center (informan RLS, wawancara mendalam, 2020), adanya riset, pelatihan guru, dan penyesuaian peraturan di SSB (informan AB dan M, wawancara mendalam, 2020).

Pada periode swakelola, ditemukan bahwa kebijakan Yayasan kemudian diterjemahkan oleh SSB Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie dengan sosialisasi dengan adanya *coaching* melalui membangun kerjasama rumah belajar, *mentoring* dari yayasan, mengirimkan guru dalam pelatihan *active learning and brain-based learning* (narasumber FGD SSB Bireuen, November 2020), pelatihan *quantum learning* dan mengimplementasikan program Sekolah Sehat Sosro (S3) (partisipan aktif FGD SSB Lhokseumawe, November 2020). Secara khusus SSB Pidie ditemukan *internalization* melalui belajar dengan mempraktikkan nilai-nilai salah satunya “no cheating” (partisipan aktif FGD SSB

Pidie, November 2020).

Pada periode permodelan, Yayasan, SSB Bireuen, Lhokseumawe dan Pidie ditemukan adanya *socialization*. *Socialization* dilakukan oleh Yayasan melalui berbagi pengalaman, *coaching*, *mentoring*, dan publikasi. Berbagi pengalaman dilakukan Yayasan dengan menyelenggarakan wisuda akbar 10 tahun tiga lokasi dengan kedatangan tiga menteri sekaligus *launching* buku best practices guru. Kemudian adanya wisuda akbar 12 tahun tiga lokasi dengan kedatangan para donatur Yayasan Sukma, Pemprov dan Pemda (informan RLS, M, AB, dan VM, wawancara mendalam, 2020). *Coaching* dan *mentoring* dilakukan oleh kebijakan Yayasan dengan pertukaran guru dan murid antar SSB (informan AB dan VM, wawancara mendalam, 2020), Sedangkan di SSB Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie, *socialization* ditemukan dengan adanya *coaching* melalui pelatihan Manajemen Konflik Berbasis Sekolah (MKBS) yang diikuti seluruh anggota non-SDK, training guru di lingkungan Madrasah, pelatihan quantum learning, pelatihan literasi dan adanya relawan asing ke sekolah (narasumber dan partisipan FGD SSB Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie, November 2020).

Pada periode kemapanan, Yayasan dan tiga SSB di Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie ditemukan mengimplementasikan *socialization*. *Socialization* juga dilakukan oleh tiga SSB misalnya dengan pengalaman langsung terlibat dalam kenduri kebangsaan yang dihadiri oleh Presiden Jokowi (Narasumber dan partisipan FGD SSB Bireuen, Lhokseumawe, dan Pidie, November 2020, pelatihan pembelajaran jarak jauh (Narasumber FGD SSB Bireuen, November 2020); *coaching* seperti belajar dari berbagai aplikasi dan *mentoring* seperti kegiatan-kegiatan belajar yang difasilitasi untuk guru, seperti FGGB (Forum Guru Belajar Bersama), EFT (English for Teacher), sharing bacaan di kegiatan morning circle dan pelatihan-pelatihan konten serta teknis lainnya (Narasumber FGD SSB Lhokseumawe, November 2020), termasuk dengan adanya pementasan tunggal teater di Kota Banda Aceh dan ditonton oleh masyarakat Aceh atas nama Sekolah Sukma Bangsa (Narasumber FGD SSB Pidie, November 2020). Dalam periode

mapan, SSB Bireuen berhasil menjadi pilihan utama masyarakat Aceh. SSB Lhokseumawe menjadi sekolah swasta terbaik di Lhokseumawe seperti sebagai sekolah percontohan dana BOS. Hal ini disampaikan informan MAG bahwa SSB memiliki daya saing melebihi sekolah lain, “...*Sukma lah yang menjadi pilihan utama. Dalam pandangan masyarakat yang menyekolahkan anaknya dengan harapan punya nilai lebih*” (informan MAG, wawancara mendalam, 4 November 2020).

3. *Dynamic Capabilities*

Dynamic Capabilities (DC) ditemukan pada semua periode (kemitraan, swakelola, permodelan, dan kemapanan). Secara khusus pada periode kemitraan, baik Yayasan, SSB Bireuen, SSB Lhokseumawe, dan SSB Pidie, *sensing* merupakan sub konsep yang paling ditemukan untuk mengidentifikasi kelemahan, ancaman, peluang dan kekuatan. Temuan yang terkait dengan identifikasi kelemahan diungkapkan Yayasan dalam bentuk adanya upaya untuk memahami dan menemukan sistem pendidikan yang terbaik bagi siswa-siswi korban tsunami dan konflik (informan UR, wawancara mendalam, November 2020); penerimaan kritik terhadap bangunan sekolah yang tidak sesuai dengan prinsip pedagogi (informan RLS, wawancara mendalam, Oktober 2020); belum ada yang melakukan audit keuangan sumbangan atau donasi untuk bencana dan belum terbiasanya dengan kompetensi terbatas sumber daya manusia yang ada di daerah pasca tsunami dan pasca konflik (informan M, wawancara mendalam, 2020); adanya ego dari setiap bagian dengan program kerja masing-masing (informan RLS, wawancara mendalam, November 2020); dan sistem *outsourcing* yang tidak sesuai dengan orang-orang GAM (Informan MS, wawancara mendalam, 2020). Sedangkan pada tiga SBB, yang ditemukan adalah kurangnya kedisiplinan dan kebersihan baik dari pihak guru dan siswa-siswi (Partisipan Aktif FGD SSB Pidie, November 2020)

Kemudian pada Yayasan ditemukan kemampuan untuk mengidentifikasi ancaman dengan adanya belum penerimaan

dengan baik oleh masyarakat lokal Aceh (informan RLS, wawancara mendalam, November 2020); tidak transparannya dana bantuan (informan M, wawancara mendalam, November 2020); gangguan dan ancaman orang-orang tidak dikenal saat pengiriman bahan baku dan material pembangunan SSB (informan MS dan B, FGD Yayasan, November 2020); cleaning service dan security yang belum dibayar oleh kontraktor outsourcing sehingga tidak mau bekerja (informan B, FGD Yayasan, November 2020); keluarnya guru-guru bagus untuk melamar sebagai pegawai negeri; (informan AB dan VM, wawancara mendalam, November 2020); ancaman pembakaran sekolah karena dianggap memberikan pendidikan kristenisasi, menyesatkan, pelecehan, dan pornografi (informan RLS, AB, dan VY, wawancara mendalam, Oktober-November 2020). Selanjutnya pada SSB, ditemukan identifikasi ancaman secara khusus pada SSB Pidie, ketika salah seorang guru mengira bahwa sekolah mengajarkan aliran sesat dan kristenisasi berdasarkan buku yang dibaca (Narasumber FGD SSB Pidie, November 2020). Kemudian, identifikasi peluang dan tantangan pada periode kemitraan hanya ditemukan pada Yayasan secara bersamaan, misalnya saat dana donasi masih sangat banyak maka tantangannya adalah mengaudit dana secara profesional (informan SP, RLS, dan M, wawancara mendalam, Oktober-November 2020).

Pada periode swakelola, Yayasan, SSB Bireuen, dan SSB Lhokseumawe ditemukan melakukan *transforming*, sedangkan SSB Pidie ditemukan melakukan *seizing*. *Transforming* ditemukan dengan melakukan terobosan atau inovasi, seperti dengan mengubah sistem organisasi dari *outsourcing* menjadi swakelola atau dikelola mandiri oleh Yayasan. *Transformation* juga ditemukan ketika Yayasan memutuskan dari pendanaan dari donasi dengan menerima dana bantuan operasional sekolah (BOS) (Informan AB, wawancara mendalam, November 2020). Secara khusus SSB Bireuen dan Lhokseumawe ditemukan melakukan *transforming* misalnya dengan mempersiapkan sekolah menjadi rintisan sekolah bertaraf internasional (RSBI) (informan AB dan VY, narasumber FGD SSB Bireuen dan Lhokseumawe, November

2020).

Pada periode permodelan dan periode kemapanan, Yayasan, dan ketiga SSB ditemukan banyak mengimplementasikan *transforming*. Misalnya, dengan pertukaran guru dan murid, dengan mulai mengadopsi kurikulum Cambridge di SSB; mempersiapkan SSB menjadi sekolah internasional dan keberhasilannya mengadakan ujian O Level (informan RLS, AB, dan VY, wawancara mendalam, November 2020). Sedangkan, di SSB Bireuen, secara khusus *transforming* ditemukan terjadi ketika seorang laboran diharapkan menjadi guru kimia dan wali kelas (Narasumber FGD SSB Bireuen, November 2020). Kemudian di SSB Lhokseumawe, *transforming* ditemukan ketika guru-guru di awalnya mendapatkan berbagai macam pelatihan, dan akhirnya dapat memberikan dan menyampaikan berbagai materi dalam pelatihan-pelatihan di luar SSB, bahkan dari siswa-siswi pertama di SSB hingga menjadi pengajar dan mengajar di SSB (narasumber dan partisipan aktif, FGD SSB Lhokseumawe, November 2020).

Kemudian, secara bersamaan Yayasan, SSB Bireuen, SSB Lhokseumawe, dan SSB Pidie ditemukan melakukan *transformation* mulai mengembangkan kemampuan baru terutama Bahasa (Informan AB dan VY, wawancara mendalam, November 2020). Potensi kemampuan bahasa Indonesia, Inggris, dan Arab, siswa-siswi semakin dilatih untuk menuju sekolah berbasis internasional (informan ETL, wawancara mendalam, November 2020 dan Narasumber FGD SSB Pidie, 7 November 2020). Konsekuensinya, setiap guru di SSB harus siap dengan perubahan yang terjadi dengan mempraktekkan Bahasa Inggris minimal tiga hari dalam seminggu (Narasumber FGD SSB Lhokseumawe, November 2020), dan meningkatkan kualitas belajar (Narasumber FGD SSB Bireuen, November 2020).

Pada periode kemapanan, Yayasan dan ketiga SSB tidak berhenti menerima dua tantangan besar yakni menjadikan SSB sekolah unggul dan diakui di Aceh maupun seluruh wilayah Indonesia,

“Ada dua tantangan. satu, bagaimana sekolah ini menjadi

unggul dan diakui di Aceh. Kedua, pengakuan juga dari luar Aceh bukan sekadar di Aceh dan kawan-kawan itu kemudian belajar. Teman-teman itu punya komparasi pendidikan di Indonesia dan di luar negeri” (informan KH, wawancara mendalam, 15 November 2020).

E. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *learning organization* (LO) tidak dapat berdiri sendiri. Keberadaan LO yang sering terhubung sebagai referensi bagi subyek penelitian ini (baik informan kunci, narasumber dan partisipan aktif) menempatkannya dalam tataran strategis dalam manajemen organisasi. Konsep LO di Yayasan Sukma yang sering ditemukan dalam penelitian adalah sub konsep *personal mastery* diikuti oleh *mental model*, *system thinking*. Kemudian *shared vision* dan terakhir adalah *team learning*. Kemudian, pada konsep *knowledge creation* dalam model *socialization externalization collaboration internalization* (SECI) di Yayasan Sukma yang sering ditemukan berdasarkan hasil penelitian adalah sub konsep *socialization* diikuti oleh eksternalisasi, kombinasi dan terakhir adalah internalisasi. Pada konsep *adaptive resilience* (AR) di Yayasan Sukma yang sering ditemukan dalam penggalan data adalah sub konsep *learning from experience* diikuti *leadership top and middle level*, *collaboration* dan *staff engagement and wellbeing*. Selanjutnya pada konsep *dynamic capabilities* (DC) di Yayasan Sukma yang sering diperlihatkan adalah sub konsep *transforming* diikuti oleh *sensing*.

Melalui konsep *Learning Organization* (LO), *Knowledge Creation* (*Socialization-Externalization-Collaboration-Internalization/ SECI*), *Dynamic Capabilities* (DC), penelitian ini berhasil mengeksplorasi eksistensi dan implementasi setiap konsepnya dalam empat periodisasi (kemitraan, swakelola, pemodelan, dan kemapanan) baik pada level Yayasan dan Sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan. Penelitian ini juga menemukan dan membuktikan bahwa kelima konsep yaitu organisasi yang belajar

(LO), penciptaan pengetahuan (SECI), kapasitas dinamis (DC), daya tahan yang tangguh (AR) dan kapasitas inovasi (IC) memiliki keterkaitan antara satu konsep dan konsep lainnya secara sirkular. Empat periodisasi perjalanan Yayasan dan Sekolah sebagai organisasi pendidikan memperlihatkan elaborasi kelima konsep dapat terjadi, baik dalam keterkaitan secara parsial, dan/atau keterkaitan secara holistik. Secara khusus sub konsep penguasaan pribadi (*personal mastery*) dari LO; sosialisasi (*socialization*) dari SECI, mobilisasi sumber daya dan meneguhkan nilai (*seizing*) dari DC, kepemimpinan level menengah atas (*leadership top and middle level*) dari AR, dan pembelajaran (*learning*) dari IC merupakan sub konsep yang paling sering muncul dalam perjalanan yayasan dan sekolah sebagai organisasi pendidikan.

Kekhasan dari perjalanan dari kemitraan, swakelola, pemodelan, dan kemapanan yang terjadi di yayasan dan sekolah karena adanya kepemimpinan di tingkat menengah dan atas (AR) dan mobilisasi sumber daya yang meneguhkan nilai (DC). Artinya secara konseptual kepemimpinan dalam ketahanan adaptif mampu memobilisasi sumber daya dan meneguhkan nilai untuk meningkat kapabilitas (kompetensi) secara lebih dinamis. Akhirnya, pembelajaran sebagai kapasitas inovasi dapat terjadi dan merupakan hasil yang diperoleh ketika (1) secara personal individu memiliki kegiatan untuk belajar terus menerus tanpa henti; (2) adanya berbagi dan menciptakan pengetahuan tacit melalui pengalaman langsung; (3) adanya 'perebutan' menentukan cepatnya sistem untuk menanggapi peluang dan ancaman setelah berhasil diidentifikasi dan dianggap penting; dan (4) kepemimpinan yang '*compassionate*' baik dari level menengah ke atas. Proses ini semua memperlihatkan bahwa dalam *learning organization* dalam konteks pasca konflik dan bencana yang diperlukan adalah *adaptive resilience* (lihat penelitian awal) untuk dapat mengatasi berbagai ketidakpastian. Kemampuan *adaptive resilience* melahirkan *dynamic capabilities* melalui *knowledge creation*.

Daftar Pustaka

- Alma Harris & Michelle Jones. 2018. "Leading schools as learning organizations," *School Leadership & Management*, 38:4, 351-354, DOI: 10.1080/13632434.2018.1483553.
- Amnesty International. 2004. *Indonesia: Operasi-Operasi Militer Baru, Pola Lama Pelanggaran HAM di Aceh*, available at <https://www.amnesty.org/download/Documents/96000/asa210332004in.pdf>
- Aponte, S.P.D., and Zapata, D.I.C., 2013, "A model of organizational learning in practice", *Estudios Gerenciales* 29 (2013) 439-444, Universidad ICESI, Publicado por Elsevier España
- Azmeri, A., Mutiawati, C., Al-Huda, N., & Mufiaty, H. 2017. "Disaster Recovery Indicators of Housing Reconstruction: The Story of Post Tsunami Aceh, Indonesia." *International Journal of Disaster Management*, 1(1), 35-45. Retrieved from <http://jurnal.unsyiah.ac.id/IJDM/article/view/8036/6572>
- Baedowi, Ahmad. 2015. *Manajemen Sekolah Efektif*, Jakarta: PT Pustaka Alvabet
- Baedowi, Ahmad. 2017. "Nilai-nilai dasar sukma bangsa", *Sukma: Jurnal Pendidikan*, Vol. 1 no. 1, Jan-Jun 2017, hlm. 1-18.
- Berg, B.L., 2004, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences.*, 5th Edition, Boston: Pearson Education.
- Bergman, Jukka, Jantunen, Ari, & Saksa, Juha-Matti. 2004 "Managing knowledge creation and sharing - scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge network," *Journal of Knowledge Management*, Volume 8, Number 6, 63-76
- Berraies, S., Chaher, M., 2014, "Knowledge Creation Process and Firms' Innovation Performance: Mediating Effect of Organizational Learning," *International Journal of Human Resources Studies* Vol.4, No. 1, Macrothink Institute.
- Bintang, Samiaji. 2011. Metro TV Effect: Bencana di balik pemberitaan media, available at Remotivi, <https://www.remotivi.or.id/amatan/198/metro-tv-effect>

- Birks, M., Chapman, Y., & Francis, K. 2008. "Memoing in qualitative research: Probing data and processes". *Journal of Research in Nursing*, 13(1), 68–75. <https://doi.org/10.1177/1744987107081254>:
- BNPB. 2012. *Menuju Indonesia tangguh menghadapi tsunami*, Jakarta: Badan Nasional Penanggulangan Bencana.
- Bowen, John R. 1989. "Narrative Form and Political Incorporation: Changing Uses of History in Aceh, Indonesia." *Comparative Studies in Society and History* 31 (4): 671–93. <https://doi.org/10.1017/s0010417500016157>
- Brettel, M., Cleven, N., 2011, "Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance," *Creativity and Innovation Management* 20(4). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x>
- Brix, Jacob. 2017. "Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project," *Scandinavian Journal of Management*, Volume 33, Issue 2, 113-127
- Bryman, A., 2012, *Social Research Methods 4th edition*, Oxford University Press.
- Cavusgil, S.T., Calantone, R.J., Zhao, Y., 2003, "Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 1, MCB Limited, The Emerald Research.
- Charmaz, K., 2006, *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London, Sage Publications
- Coasts, 2011 - Proceedings of the 6th International Conference, no. December: 183–90.
- Coetzee C., Van Niekerk, D., Raju, E., 2016, "Disaster Resilience and Complex Adaptive System Theory," *Disaster Prevention and Management*, Vol 25 Iss 2 pp. 196-211, Emerald Insight.
- Cohen, L., Manion, L., and Morrison, K., 2003, *Research Methods in Education 7th edition*, London: Routledge.
- Creswell, J. W., 1998, *Qualitative inquiry and research design:*

Choosing among five traditions, Sage Publications, Inc.

Crotty, M., 1998, *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective*

Da Silva Souza, C.P., Takahashi, A.R.W., 2019, *Dynamic Capabilities, organization learning and ambidexterity in a higher education institution*, The Learning Organization, Emerald Insight, Emerald Publication

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, Inc.

Dewi, Elisabeth Satya; Satya, Putu Agung Nara Indra Prima; Giani, Agnes. 2019. *Laporan Pendidikan Multikulturalisme dan Perdamaian: Studi Kasus Siswa Mindanao di Sekolah Sukma Bangsa Pidie*, Bandung: Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Katolik Parahyangan

Dewi, Yustina Pravitasmara, Dwiatmadja, Christantius & Suharti, Lieli. 2019. "A qualitative study on learning organization as an essential action lowering skill mismatch effects." *Business: Theory and Practice*. 20. 50-60. 10.3846/btp.2019.05.

Ernawati. 2018. "Reading Day (One Book One Person): Gerakan Literasi Sekolah Sebagai Perwujudan Budaya Baca di Sekolah Sukma Bangsa Lhokseumawe," *Jurnal Perpustakaan*, 9(1), 13-20

Farquhar, J.D., 2013, *Case study research for business*, SAGE Publication.

Geijssel, Femke, Berg, Rudolf & Slegers, Peter. 2010. "The innovative capacity of schools in primary education: A qualitative study." *International Journal of Qualitative Studies in Education*. 12. 175-191. 10.1080/095183999236240.

Handastya, Nita, Nilawati, Levi, & Budi, Andy Susilo Lukito. 2015 "Exploratory study on learning organization: A case study in faculty of economics of a private university in Jakarta, Indonesia, 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLO 2015)," *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Atlantis Press,

<https://doi.org/10.2991/iscl-15.2016.14>

- Harun, M. Yahya. 1996. *Kerajaan Islam Nusantara Abad XVI & XVII*. Yogyakarta:
- Hasjmy, A. 1977. *59 Tahun Aceh Merdeka Di Bawah Pemerintahan Ratu*. 1st ed. Jakarta: Bulan Bintang.
- Hatta, Kusmawati. 2016. *Trauma dan pemulihannya: Suatu kajian berdasarkan kasus pasca konflik dan tsunami, Aceh*: Dakwah Ar-Raniry Press
- Helmi, Rahil. 2017 "Persepsi siswa terhadap kriteria guru yang baik," Conference on Language and Language Teaching (CLLT 2017), 193-198
- Hermawati, A. and Gunawan, E. 2020, "The implementation of dynamic capabilities for small and medium-sized enterprises in creating innovation," *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2019-0121>
- Hitchcock, G., & Hughes, D., 1995, *Research and The Teacher* (2nd ed.), London: https://doi.org/10.1142/9789814366489_0020.
- Idrus, Muhammad. 2005. "Menata domain psikologis pasca bencana", *Unisia*, No. 56, XXVIII, II, 181-191.
- Ismail, Muhammad Gade. 1993. *Pasai Dalam Perjalanan Sejarah Abad Ke-13 Sampai Awal Abad Ke-6*. Jakarta: CV. Manggala Bhakti.
- Jacob, E., 1987, *Qualitative Research Traditions: A Review of Educational Research*, 57(1), 1-50.
- Jakobi, A.K. 1992. *Aceh Daerah Modal Long March Ke Medan Area*. Jakarta: Yayasan Seulawah RI - 001, PT Pelita Persatuan.
- Jayanti, Kurnia. 2013. "Konflik Vertikal Antara Gerakan Aceh Merdeka di Aceh dengan Pemerintahan Pusat di Jakarta Tahun 1976-2005". *Al-Turās* Vol. XIX No. 1, 49-70
- Jenkin, T.A, 2013, *Extending the 4I Organizational Learning Model: Information*
- Jokic, Snezana & Cosic, Ilija & Sajfert, Zvonko & Pecujlija, Mladen & Pardanjac, Marjana. 2012." Schools as learning organizations:

- Empirical study in Serbia." *Metalurgia International*. 17. 83-89.
- Kontras. 2006. *Aceh, Damai dengan keadilan? Mengungkapkan kekerasan masa lalu*, Jakarta: Kontras.
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins. 2008. "Seven Strong Claims About Successful School Leadership." *School Leadership and Management* 28 (1): 27-42. doi: 10.1080/13632430701800060.
- Leithwood, K., K. Seashore, S. Anderson, and K. Wahlstrom. 2017. *Review of Research: How Leadership Influences Student Learning*. New York: Wallace Foundation.
- Li, L. L., and Z. H. Huang. 2011. *Modeling the Change of Beach Profile under Tsunami Waves: A Comparison of Selected Sediment Transport Models*. *Asian and Pacific*
- Maryam, Siti; Sukandar, Dadang; Guhardja, Suprihatin; Asngari, Pang S.; Sunarti, Euis. 2008. "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberfungsian pasca gempa dan tsunami di Nanggroe Aceh Darussalam," *Media Gizi dan Keluarga*. Vol. 32 No. 2, 40-51.
- Medcom.id (2018) Wawancara Khusus Surya Paloh:
- Mediagroup.co.id. 2020. "Dompot kemanusiaan mediagroup bersama membangun Indonesia", available at <http://csr.mediagroup.co.id/about-us>
- Miles, MB and Huberman, AM., 1994, *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Moerdijat, Lestari, Supratikno, Hendrawan, Pramono, Rudy, Ugut, Gracia Shinta Setyadi, Tan, Pauline Henriette Pattyranie, & Purwanto, Agus. 2020, "Learning Organization in Organizational Management in Post-Conflict Disaster and Disaster Vocational areas: A Study of Grounded Theory," *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 5, pp. 3137-3151.
- Mudjiharto, Mudjiharto. 2020. "Perdamaian Aceh Pasca Bencana Aceh 2004 dan MOU Helsinki: Telaah Kritis Disaster Diplomacy Pemerintah Indonesia Dalam Penyelesaian Konflik Aceh,"

- Najmi, Fuady. 2019. "Kuasa disiplin dalam kepemimpinan di perpustakaan (studi kasus Kepala Perpustakaan Sekolah Sukma Bangsa Lhokseumawe)," *Al-Kuttab: Jurnal Kajian Perpustakaan, informasi dan kearsipan*, Vol. 1 No. 2, 40-52
- Nazamuddin. 2007. "Kebijakan Ekonomi Untuk Mitigasi Bencana Dan Pemulihan Pascabencana: Pelajaran dari Bencana Tsunami di Aceh". <http://www.rp2u.unsyiah.ac.id/index.php/welcome/prosesCariPublika%20si/247/196104161987031002/Nazamuddin/1>, diakses 22 Oktober 2018.
- Pinheiro, Romulo & Young, Mitchell R. (2017) *The University as an adaptive resilient organization: A Complex System Perspective* dalam Jeroen Husman and Malcolm Tight (eds) *Theory and Methods in Higher Education Research*, Bradford: Emerald
- Poisson, B., C. Oliveros, and R. Pedreros. 2011. "Is There a Best Source Model of the Sumatra 2004 Earthquake for Simulating the Consecutive Tsunami?". *Geophysical Journal International* 185 (3): 1365–78. <https://doi.org/10.1111/j.1365-246X.2011.05009.x>
- "Probing data and processes", *Journal of Research in Nursing* 13:68
- Putri, Annisa Nifia. 2020, *Relasi Sosial Sekolah Sukma Bangsa Bireun dengan Masyarakat Cot Keutapang*, skripsi tidak terpublikasikan (dalam repositori), Fakultas Ushuluddin dan Filsafat, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darusalam Banda Aceh
- Ralph, N., Birks, M., Chapman, Y., 2014, *Contextual Positioning: Using Documents as Extant Data in Grounded Theory Research*, Sage Publication
- Reading, Eric. 2015. *5 ways to build trust among stakeholders in conflict settings*, available at <https://www.devex.com/news/5-ways-to-build-trust-among-stakeholders-in-conflict-settings-86762>.
- Rew, L., Bechtel, D., & Sapp, A., 1993, *Self-as-instrument in qualitative research*, *Nursing Research*, 42(5), 300-301

- Robinson, Mark 2010 "Making adaptive resilience real", London: Arts Council England available at http://www.projetcoal.org/coal/wp-content/uploads/2012/02/Arts_Resilience.pdf
- Robinson, V. 2018. *Reduce Change to Increase Improvement*. San Francisco, CA: Corwin Press. Routledge.
- Ryfman, Philippe. 2007. "Non-governmental organizations: An indispensable player of humanitarian aid", *International Review of the Red Cross*, Vol. 89, No. 865, 21-45.
- Said, H. Mohammad. 1981. *Aceh Sepanjang Abad (Jilid 1)*. Medan: PT.
- Salo, Nikolaus. 2011. "Knowledge Management in Education in Indonesia: An overview", *Global Journal of Human Social Science*, Volume 11, Issue 1, 30-44
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2012, *Research Methods for Business Students 6th edition*, Pearson Education Limited.
- Schramm, W., 1971, *Notes on case studies for instructional media projects*, Working Paper for Academy of Educational Development, Washington DC.
- Schweisshelm, Erwin. 2010. *Transformasi Gerakan Aceh Merdeka: Dari kotak peluru ke kotak suara, sebuah kisah sukses program transformasi kombatan di Aceh*, Jakarta: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Scotland, J., 2012, *Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms*, *English Language Teaching*, 5(9), pp. 9–16, Published by Canadian Center of Science and Education.
- Senge, P., 2012, *Schools That Learn Updated & Revised*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- _____, P., 2006, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Doubleday, USA.
- Sofyan, Aulia. 2012, *The Strategic Planning of Post Disaster Reconstruction: A Case Study of Banda Aceh's Reconstruction*.

- Sources, Foraging Processes and Tools, School of Business, Queen's University, Kingston, ON K7L 3N6, Canada.
- Tallott, Margaret & Hilliard, Rachel. 2014. "The learning organization as a path to developing dynamic capabilities in a small entrepreneurial firm", DRUID Society Conference 2014, CBS, Copenhagen, June 16-18, 1-54
- Tannenbaum, S., 1997, *Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies*, Human Resource Management, Vol. 36 No. 4, pp. 437-52.
- Teece, D.J., 2009, *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press.
- Tesch, R., 1990, *Qualitative research: Analysis types and software tools*, Falmer, New York.
- Unanimous, "12 Tahun Yayasan Sukma Bangsa untuk Indonesia," available at <https://www.medcom.id/nasional/peristiwa/ybJ6MG4b-12-tahun-yayasan-sukma-bangsa-untuk-indonesia>
- Usman, A.R., 2003, *Sejarah Peradaban Aceh*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- van den Berg R., Slegers P. 1996. "Building Innovative Capacity and Leadership." In: Leithwood K., Chapman J., Corson D., Hallinger P., Hart A. (eds), *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Kluwer International Handbooks of Education, vol 1. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2_20
- Venkataraman, Nilakant, Bernard, Walker, Kate, Van, Heugten, Baird, R., & Vries, H.D. 2014. Note : *Conceptualising Adaptive Resilience using Grounded Theory*. New Zealand Journal of Employment Relations, 39(1): 79-86
- Wahyudi, Bambang, 2013. *Resolusi konflik untuk Aceh: Kiprah masyarakat Aceh non GAM dalam Perdamaian di Serambi Mekah Pasca MoU Helsinki*, Jakarta: CV Makmur Cahaya Ilmu.
- Weerakoon, C., McMurray, A.J., Rametse, N.M. & Arenius, P.M.,

2019, *Social Capital and Innovativeness of Social Enterprises: Opportunity-Motivation-Ability dan Knowledge Creation as Mediators*, Knowledge Management Research and Practice, Taylor & Francis.

Wibowo, Dody. 2020. *The Role Of School Culture In Teacher Professional Development For Peace Education: The Case Of Three Schools In Post-Conflict Aceh, Indonesia*, Unpublished Dissertation, New Zealand: University of Otago

Yani, Andi. 2017. "Ensuring Peace Environment in Post Conflict Society Through Institutional Engineering; An Indonesian Case Study." *Journal of Society and Governance*. 1. 13-33.

Yin, R. K., 1993, *Applications of Case Study Research*. Applied Social Research Series, Vol. 34., London: Sage.