

Tinjauan Literatur Sistematis Tentang Hambatan Dan Pendukung Dalam Transformasi Sekolah Menjadi Organisasi Pembelajar Di Negara Berkembang (2010-2025)

Siti Rahmah¹, Dindin Hermawan², Yuyun Yuningsih³, Catur Yoga Meiningdias⁴, Maman Suryaman⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Singaperbangsa Karawang

Email : 2510632280003@student.unsika.ac.id¹ 2510632280011@student.unsika.ac.id² 2510632280004@student.unsika.ac.id³ 2510632280008@student.unsika.ac.id⁴ maman.suryaman@fkip.unsika.ac.id⁵

Abstract:

This study aims to identify the barriers and enablers in the transformation of schools into Schools as Learning Organisations (SLOs) in developing countries during the period 2010–2025 by employing a Systematic Literature Review (SLR) based on PRISMA guidelines. A total of 24 articles from international academic databases such as Scopus, Emerald Insight, ERIC, ScienceDirect, and Google Scholar were analysed, covering diverse country contexts including Indonesia, Latvia, China, India, and several European countries. The findings indicate that the implementation of SLOs still faces significant challenges, including non-collaborative organisational cultures, administrative rather than transformational leadership, limited human and financial resources, and resistance to innovation. These barriers are reinforced by structural and cultural conditions such as hierarchical bureaucratic systems, insufficient sustainable policy support, and limited opportunities for professional development. Conversely, the successful implementation of SLOs is supported by transformational leadership, collaborative and reflective school cultures, adequate policy and resource support, as well as external partnerships that enrich knowledge exchange. The review also shows that effective SLO implementation positively affects teachers' self-efficacy and job satisfaction. Based on the synthesis of the selected studies, this research develops a conceptual model which confirms that the success of SLOs is highly dependent on the dynamic interaction between leadership, organisational culture, policy support, and resource readiness. The findings provide theoretical and practical contributions for promoting adaptive, innovative, and sustainable learning cultures in schools across developing countries.

Keywords: School as a Learning Organization (SLO), Systematic Literature Review (SLR), transformational leadership, collaborative culture, inhibiting and supporting factors, developing countries.

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penghambat (barriers) dan faktor pendukung (enablers) dalam transformasi sekolah menjadi School as a Learning Organisation (SLO) di negara berkembang pada periode 2010–2025 melalui metode *Systematic Literature Review (SLR)* berdasarkan pedoman PRISMA. Sebanyak 24 artikel dari basis data internasional seperti Scopus, Emerald Insight, ERIC, ScienceDirect, dan Google Scholar dianalisis, mencakup berbagai konteks negara seperti Indonesia, Latvia, Tiongkok, India, serta beberapa negara di kawasan



Eropa. Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi SLO masih menghadapi sejumlah hambatan, antara lain budaya organisasi yang tidak kolaboratif, kepemimpinan sekolah yang bersifat administratif, keterbatasan sumber daya manusia dan finansial, serta resistensi terhadap inovasi. Hambatan-hambatan tersebut diperkuat oleh faktor struktural dan kultural, seperti sistem birokrasi yang hirarkis, minimnya dukungan kebijakan berkelanjutan, serta terbatasnya kesempatan pelatihan profesional. Di sisi lain, keberhasilan penerapan SLO didukung oleh kepemimpinan transformasional, budaya kolaboratif dan reflektif, dukungan kebijakan yang memadai, serta kemitraan eksternal yang memperkaya proses pertukaran pengetahuan. Kajian ini juga menemukan bahwa penerapan SLO berdampak positif terhadap peningkatan efikasi diri dan kepuasan kerja guru. Berdasarkan hasil sintesis, penelitian ini menghasilkan model konseptual yang menegaskan bahwa keberhasilan SLO sangat ditentukan oleh interaksi dinamis antara kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan kebijakan, dan kesiapan sumber daya. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam upaya pengembangan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan di negara berkembang.

Kata Kunci: Sekolah sebagai Organisasi Pembelajaran (SLO), Tinjauan Literatur Sistematis (SLR), kepemimpinan transformasional, budaya kolaboratif, hambatan dan pendorong, negara berkembang.

PENDAHULUAN

Perubahan global yang cepat dalam bidang pendidikan menuntut sekolah untuk tidak hanya menjadi tempat transfer pengetahuan, akan tetapi juga sebagai organisasi yang terus belajar dan beradaptasi. Konsep *school as a learning organisation* (SLO) menempatkan sekolah sebagai institusi yang mampu bertransformasi melalui pembelajaran berkelanjutan, refleksi kolektif, inovasi, dan kerja sama antarwarga sekolah (Stoll & Kools, 2017). Dalam konteks tersebut, peran setiap individu di sekolah baik pendidik, peserta didik, maupun pemimpin sekolah menjadi sangat penting dalam menciptakan budaya belajar yang kolaboratif dan adaptif. Komitmen untuk terus melakukan perbaikan, berbagi praktik baik, serta membuka diri terhadap umpan balik merupakan fondasi utama agar sekolah mampu berkembang sebagai organisasi pembelajar. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai tersebut dalam praktik sehari-hari, saya percaya sekolah dapat mewujudkan lingkungan yang tidak hanya mendukung perkembangan akademik, tetapi juga membentuk karakter dan kompetensi abad ke-21 yang diperlukan untuk menghadapi tantangan global.

Menurut OECD (2016), sekolah sebagai organisasi pembelajar memiliki tujuh dimensi yang saling berhubungan dan menjadi dasar pengembangan sekolah berkelanjutan. Pertama, sekolah harus memiliki visi bersama yang berfokus pada pembelajaran siswa sebagai tujuan utama. Kedua, sekolah perlu menyediakan kesempatan belajar berkelanjutan bagi seluruh staf melalui pelatihan dan refleksi profesional. Ketiga, pentingnya kolaborasi dan pembelajaran tim untuk membangun budaya berbagi pengetahuan antar guru. Keempat, sekolah perlu menumbuhkan budaya penyelidikan dan inovasi agar warga sekolah berpikir kritis dan kreatif dalam menghadapi tantangan. Kelima, pengembangan sistem pertukaran pengetahuan menjadi sarana dokumentasi dan berbagi praktik baik. Keenam, sekolah perlu belajar dari lingkungan



eksternal melalui kemitraan dengan komunitas dan lembaga lain agar tetap adaptif terhadap perubahan. Terakhir, sekolah harus menampilkan kepemimpinan pembelajar, dimana pemimpin menjadi teladan dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri. Menurut Kools dan Stoll, ketujuh dimensi tersebut adalah fondasi bagi sekolah untuk tetap transformasi, inovasi, dan menyesuaikan diri dengan pengaturan yang berubah-ubah dan kompleks dalam pendidikan modern. Namun, masyarakat internasional mengakui bahwa konsep tersebut meskipun populer sebagai bagian dari kebijakan pendidikan negara yang berbeda di negara-negara belahan dunia, namun pendekatan dan implementasinya menghadapi beberapa tantangan, terutama di negara-negara berkembang. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Kools et al., dalam penjelasannya menyatakan bahwa *“despite the popularity of the concept, empirical evidence and implementation strategies remain limited in many non-Western contexts”*. Dengan kata lain, teori yang ada untuk saat ini masih bertentangan dengan praktik yang berlangsung di lapangan.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan sejumlah tantangan utama terkait dengan pengembangan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Budaya organisasi yang non-kolaboratif adalah salah satu tantangan terbesar, yang memberikan pendekatan kerja individual guru dan tenaga kependidikan dan kurang berbagi pengetahuan atau pengalaman profesional. Lūsēna-Ezera dkk. tahun 2023 menyatakan konsep organisasi pembelajar berpusat pada pembelajaran tim, dan, logikanya, kurangnya kolaborasi dan komunikasi terbuka antara anggota sekolah juga menghalangi inovasi belajar luar dalam. Kepemimpinan administratif, bukan transformasional, juga menghambatnya. Menurut Hidayat dan Patras, kepala sekolah yang hanya memperhatikan administrasi biasanya tidak membantu menciptakan ruang refleksi, partisipasi, dan pengembangan guru yang didasarkan pada profesional. Sumber daya lainnya adalah jumlah sumber daya manusia dan finansial yang tidak memadai bagi sekolah dalam menggunakan unit implementasi hambat kepala sekolah n agar dapat menjalankan program pengembangan sekolah menjadi organisation learning. Karena tidak banyaknya uang atau pelatihan serta tidak ada institusional dukungan, sekolah tidak dapat memperluas kapasitas pembelajar kolektif. Sebaliknya, di kebanyakan kasus, guru dan staf saling menunjukkan inovasi resensi dan penyalahgunaan refleksi profesional. Menurut Stoll dan Kools, banyak sekolah yang masih *“on with old, off with new”* dengan mempertahankan kebiasaan lama yang berorientasi pada rutinitas, yang berarti menolak perubahan menuju budaya reflektif dan kolaboratif. Dari hambatan-hambatan yang dijelaskan di atas, kita dapat menarik kesimpulan, bahwa transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar tidak dapat mencapai hanya melalui perubahan struktur dan tata kelola yang rasional, itu hanya mungkin melalui perubahan pikiran dan budaya kerja seluruh warga sekolah.



Sebagai contoh, hasil studi OECD di berbagai negara Eropa menunjukkan bahwa dimensi *team learning* dan *external learning* sering kali menjadi aspek terlemah dalam implementasi SLO (OECD, 2016). Hal serupa ditemukan dalam konteks Asia, di mana keterbatasan pelatihan guru dan kurangnya dukungan kebijakan menyebabkan penerapan budaya belajar kolektif berjalan lambat (Tan, 2020). Dalam konteks negara berkembang, hambatan tersebut diperburuk oleh faktor struktural seperti sistem pendidikan yang birokratis, keterbatasan infrastruktur, serta tekanan reformasi top-down tanpa penguatan kapasitas sekolah (Shah, 2021). Shah (2021) menyebutkan bahwa “*teacher learning and learner-centred innovation in developing countries often fail due to cultural and systemic barriers that hinder reflective practices.*” Hal ini menunjukkan pentingnya memahami faktor-faktor kontekstual yang membedakan penerapan SLO di negara maju dan negara berkembang.

Di sisi lain, sejumlah penelitian juga mengidentifikasi faktor pendukung (*enablers*) yang dapat memperkuat transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar. Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi pendorong utama terbentuknya budaya belajar dan inovasi di sekolah (Wibowo et al., 2022). Selain itu, budaya kolaboratif, dukungan kebijakan yang berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi digital juga menjadi elemen penting dalam mempercepat proses pembelajaran organisasi (Kareem et al., 2024; Lūsēna-Ezera et al., 2023). Kendati demikian, literatur yang meninjau secara sistematis *barriers* dan *enablers* tersebut masih terfragmentasi dan belum memberikan pemetaan menyeluruh, khususnya di wilayah negara berkembang. Kools & Stoll (2020) menyatakan perlunya riset yang “*integrates multiple contexts to build a global understanding of how schools evolve as learning organisations.*” Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui kajian literatur sistematis (Systematic Literature Review) yang mencakup publikasi tahun 2010 hingga 2025, dengan fokus pada hambatan dan faktor pendorong transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar di negara berkembang.

Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermakna dalam memahami dinamika penerapan sekolah sebagai organisasi pembelajar di negara berkembang. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola umum, tren, serta perbedaan berbagai faktor penghambat dan faktor pendukung yang mempengaruhi keberhasilan implementasi *School as a Learning Organisation* (SLO) di berbagai konteks pendidikan. Dari penjelasan di atas, kajian ini akan merumuskan model konseptual yang mampu menjelaskan keterkaitannya antar faktor-faktor dari sisi struktural, kultural, maupun kepemimpinan secara terperinci. Dengan pendekatan yang sistematis dan terarah, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kebijakan atau rekomendasi arah penelitian yang bermanfaat bagi pengambil



keputusan, peneliti, serta praktisi pendidikan dalam usaha mengembangkan sekolah masa depan sebagai organisasi pembelajar yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Sekolah sebagai Organisasi Pembelajar

Secara sederhana definisi, konsep *School as a Learning Organisation* terlahir dari pandangan Peter Senge (1990) dalam bukunya *learning organization* dalam *The Fifth Discipline* bahwa “organisasi pembelajar adalah ruang dimana sekelompok individu berkembang bersama melalui pembelajaran kolektif yang menyebabkan mereka terus-menerus beradaptasi dengan lingkungan yang secara alami selalu berubah.” Seperti yang dijelaskan Kools dan Stoll (2016) *School as a Learning Organisation* dibangun di atas kerangka OECD dengan koneksi membagikan tujuh dimensi. Pada dimensi tersebut terdapat berbagai visi yang berpusat pada pembelajaran siswa, pembelajaran berkelanjutan staf, kolaborasi tim, budaya penyelidikan dan inovasi, pertukaran pengetahuan sistem, pembelajaran lingkungan eksternal, dan pembelajaran kepemimpinan. Melalui risetnya Stoll dan Kools (2017) mengembangkan gagasan ini lebih lanjut dengan mengklaim bahwa SLO adalah proses kolektif dan berkelanjutan, di mana setiap orang dalam sekolah terlibat dalam pembelajaran reflektif dan perbaikan setelahnya. Oleh karena itu, pembelajaran organisasi bukanlah hasil akhir yang bisa dicapai, akan tetapi merupakan proses dinamis yang membutuhkan komitmen dan kontribusi semua elemen sekolah, dengan kepemimpinan dan budaya inovasi merupakan faktor terpenting. Perspektif ini mengkonfirmasi bahwa semua elemen tersebut harus bergerak dan berjalan ke arah yang sama-penting dalam hal pembahasan perubahan keseluruhan sistem sekolah. Menurut Kools dkk., (2020) dalam konteks global, SLO menjadi kerangka strategis yang efektif dalam mengoptimalkan kualitas pendidikan melalui penguatan dimensi kepemimpinan pembelajar dan sistem pembelajaran tim. Namun, para penulis juga menggariskan bahwa penerapan SLO sangat ditentukan oleh konteks lokal, seperti kebijakan pendidikan, sumber daya, dan budaya sekolah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konsep *School as a Learning Organisation* (SLO) merupakan suatu pendekatan strategis dalam pembangunan sekolah yang menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan inovasi sebagai inti dari upaya peningkatan kualitas pendidikan. SLO tidak sesekali dimaknai sebagai sebuah model manajerial semata, namun SLO diartikan sebagai proses dinamis, reflektif yang menarik semua bagian di sekolah itu memproses dan belajar secara



bersama terus belajar, beradaptasi, dan terus memperbaiki praktiknya dengan menciptakan komunitas pembelajaran. Sebagaimana ditegaskan oleh Senge (1990) dan diperkuat oleh Kools & Stoll (2016; 2017), keberhasilan SLO sangat bergantung pada sifat pembelajaran dari kepemimpinan dan budaya sekolah dalam proses yang mendukung perubahan. Selain itu, temuan Kools, Steijn, dan George (2020) menemukan bahwa SLO tidak dapat dilaksanakan secara universal, namun selalu harus disesuaikan dengan konteks lokal: kebijakan nasional, sumber daya lokal yang tersedia, atau ciri khas latar belakang sosio-budaya. Oleh karena itu, SLO dapat dipahami sebagai kerangka yang bebas dan fleksibel dalam penerapannya, tetapi pada saat yang sama, prinsip-prinsip pentingnya tidak dapat diragukan, dan semua model ini secara positif, memberikan keutuhan pembelajaran sebagai landasan pertama yang diperlukan untuk perubahan dan mewujudkan transformasi sekolah menjadi organisasi belajar adaptif yang berkelanjutan.

2. Faktor Penghambat (Barriers) Implementasi SLO

Menurut beberapa penelitian, ditemukan bahwa penerapan SLO mengalami banyak tantangan, baik itu secara sistemik maupun kultural, terutama di wilayah negara berkembang. Menurut Lūsēna-Ezera et al. (2023), budaya organisasi yang tidak sama sekali kolaboratif dan komunikasi organisasi yang buruk, menjadi hambatan utama dalam implementasi belajar tim. Guru awam dengan bekerja mandiri-nya, sehingga tidak ada proses reflektain yang ada yang menjadi mendorong tumbuhnya inovasi pembelajaran. Selain itu, menurut Hidayat dan Patras (2023) menemukan bahwa kepemimpinan yang bersifat administratif menjadi hambatan dalam pembentukan budaya belajar. Kepala sekolah terlalu sibuk dengan pelaporan dan proses manajemen lingkup administratif, terkesan menjadi hanya sekadar pejabat pemerintah lokal yang tidak terlalu berperan pada proses belajar mengajar guru. Temuan ini dikuatkan oleh penelitian Kareem, Patrick, dan Prabakaran (2024) dengan menyatakan bahwa keterbatasan sumber daya manusia dan finansial di sekolah-sekolah negara berkembang menjadi penghalang utama dalam mengembangkan organisasi pembelajar. Kekurangan dana, rendahnya motivasi guru, serta kurangnya dukungan kebijakan berkelanjutan menyebabkan inisiatif pembelajaran sering terhenti. Sementara itu, menurut Stoll dan Kools (2017) mengungkapkan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan hambatan psikologis yang sering terjadi, terutama di lingkungan sekolah yang terbiasa dengan rutinitas lama. Kondisi serupa diamati oleh Tan (2020) dalam riset tentang guru Tiongkok. Menurutnya, struktur birokratis serta budaya yang cenderung bersifat otoriter dan hierarkis membuat sulit bagi guru untuk berpartisipasi aktif dalam penilaian, refleksi, ataupun inovasi. Selain pemahaman dan sikap, hambatan lain pun timbul secara bersifat. Sebagaimana yang diketahui oleh Shah (2021) menegaskan bahwa di negara berkembang, hambatan struktural dan budaya,



seperti minimnya kesempatan pelatihan, kurangnya dukungan infrastruktur, dan sistem evaluasi yang kaku, menjadikan sekolah kesulitan berkembang menjadi organisasi pembelajar.

Dari berbagai hasil penelitian yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa masalah penerapan School as a Learning Organisation di negara berkembang masih berada di bawah tantangan sistemik, struktural, maupun kultural yang berdampak pada pembangunan praktik pembelajaran. Tantangan-tantangan tersebut tidak hanya bersumber dari aspek sumber daya dan kebijakan, tetapi muncul dari pola pikir serta budaya yang melingkupi lingkungan sekolah. Hal ini dikonfirmasi oleh Lūsēna-Ezera et al. (2023), yang menemukan bahwa kurangnya budaya kolaborasi serta komunikasi terbuka di antara guru menjadi penghalang utama dalam menciptakan pembelajaran tim yang efektif. Bagi Hidayat dan Patras (2023) kepemimpinan yang masih bersifat administratif juga menjadi salah satu faktor yang memperlambat transformasi sekolah ke arah organisasi pembelajar, karena kepala sekolah belum sepenuhnya berperan sebagai agen perubahan yang membangkitkan budaya belajar. Disamping itu, masalah yang diakibatkan keterbatasan sumber daya manusia, finansial, serta minimnya dukungan kebijakan dijelaskan oleh Kareem dkk (2024). sebagai kendala struktural yang mempengaruhi keberlanjutan inisiatif belajar di sekolah. Hambatan psikologis juga ditemukan oleh Stoll dan Kools (2017) yang menunjukkan adanya resistensi terhadap inovasi dan refleksi profesional di lingkungan sekolah yang masih mempertahankan rutinitas tradisional.

Dalam konteks Asia, Tan (2020) mengidentifikasi bahwa sistem birokratis dan budaya hierarkis mempersempit ruang partisipasi guru dalam kegiatan reflektif dan kolaboratif, sementara Shah (2021) menambahkan bahwa lemahnya infrastruktur pelatihan, sistem evaluasi yang kaku, dan kurangnya dukungan kelembagaan turut memperburuk kondisi tersebut di banyak negara berkembang. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa tantangan dalam implementasi SLO bukan hanya berkaitan dengan kekurangan sumber daya atau kebijakan, tetapi juga mencakup dimensi kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan mental seluruh warga sekolah untuk bertransformasi menjadi komunitas pembelajar yang sejati.

3. Faktor Pendukung (Enablers) Implementasi SLO

Di sisi lain, sejumlah penelitian juga mengidentifikasi berbagai faktor yang mendukung transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar. Wibowo et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran sentral dalam menciptakan iklim pembelajaran yang positif. Kepala sekolah yang memberikan dukungan, inspirasi, dan teladan dapat mendorong guru untuk



terus belajar dan berinovasi dalam proses Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor kunci yang mendukung keberhasilan transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar. Kepemimpinan yang inspiratif dan berorientasi pada pembelajaran mampu menciptakan iklim kerja yang positif, di mana guru merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk terus mengembangkan diri.

Sebagaimana dijelaskan oleh Wibowo et al. (2022), kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai model pembelajar yang menumbuhkan semangat inovasi, refleksi, dan kolaborasi di kalangan guru. Pemimpin semacam ini berkontribusi dalam membangun budaya belajar kolektif di sekolah, yang pada akhirnya memperkuat seluruh dimensi *School as a Learning Organisation (SLO)*, terutama dalam hal kolaborasi tim, penyelidikan inovatif, dan pengembangan profesional berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai penggerak utama yang menjembatani visi dan praktik dalam menciptakan sekolah yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk meninjau secara komprehensif penelitian terkait hambatan dan faktor pendukung transformasi sekolah menjadi School as a Learning Organisation (SLO) di negara berkembang pada periode 2010–2025. Pendekatan SLR dipilih karena memberikan prosedur yang sistematis, transparan, dan terverifikasi dalam mengintegrasikan temuan empiris dan teoritis (Kitchenham, 2004; PRISMA, 2020), serta telah digunakan dalam pengembangan konsep SLO oleh Stoll & Kools (2017) dan Kools & Stoll (2020). Proses penelitian mengikuti tahapan PRISMA, dimulai dengan identifikasi masalah dan penyusunan pertanyaan penelitian yang berfokus pada: (1) faktor penghambat implementasi SLO, (2) faktor pendukungnya, dan (3) hubungan keduanya dalam mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan SLO. Fokus ini merespons kesenjangan penelitian yang disampaikan oleh Lūsēna-Ezera et al. (2023), Kareem et al. (2024), dan Hidayat & Patras (2023).

Strategi pencarian dilakukan melalui database internasional seperti Scopus, Web of Science, ERIC, SpringerLink, Emerald Insight, ScienceDirect, dan Google Scholar dengan kata kunci Boolean terkait SLO, barriers, dan enablers. Pencarian dibatasi pada artikel berbahasa Inggris dan Indonesia yang diterbitkan



tahun 2010–2025 dan telah melalui peer-review. Literatur disaring berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, meliputi penelitian empiris maupun konseptual yang relevan dengan implementasi SLO di negara berkembang. Seleksi dilakukan dalam tiga tahap: penyaringan judul dan abstrak, telaah isi penuh, dan penghapusan duplikasi, yang seluruhnya diilustrasikan melalui diagram PRISMA. Artikel terpilih kemudian dianalisis menggunakan lembar ekstraksi data berisi informasi kunci (penulis, tahun, negara, tujuan, metode, hasil, faktor penghambat dan pendukung). Analisis dilakukan melalui sintesis tematik berdasarkan empat tema utama: (1) kepemimpinan dan budaya organisasi, (2) kolaborasi dan pembelajaran tim, (3) sumber daya dan kebijakan, dan (4) inovasi serta pembelajaran eksternal. Tahap akhir meliputi sintesis dan validasi temuan untuk mengidentifikasi pola, trend, dan variasi antar negara berkembang. Validasi dilakukan melalui peer debriefing dan cross-check terhadap konsistensi temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Kajian Sistematis

Berdasarkan hasil seleksi literatur yang diperoleh dari berbagai basis data ilmiah seperti Scopus, Emerald Insight, ERIC, dan Google Scholar, ditemukan sebanyak 24 artikel yang relevan dengan topik penelitian dalam rentang waktu 2010–2025. Artikel-artikel tersebut mencakup beragam konteks negara, di antaranya Indonesia, Latvia, Tiongkok, India, serta beberapa negara di kawasan Eropa, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai penerapan *School as a Learning Organisation (SLO)* di berbagai latar sosial dan ekonomi, khususnya di negara berkembang. Hasil sintesis dari kajian literatur ini menunjukkan bahwa penelitian-penelitian tersebut secara umum dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok besar, yaitu faktor penghambat (barriers) dan faktor pendukung (enablers). Faktor penghambat mencakup berbagai aspek yang menjadi kendala dalam penerapan SLO di sekolah, sedangkan faktor pendukung mengacu pada kondisi atau mekanisme yang memfasilitasi proses transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar. Selain itu, analisis juga mengidentifikasi adanya tema-tema lintas faktor yang berperan penting dalam keberhasilan implementasi SLO, seperti kepemimpinan sekolah, budaya organisasi, kolaborasi antar guru, serta dukungan kebijakan pendidikan yang berkelanjutan.

Berdasarkan fakta tersebut, dapat kita nyatakan bahwa pemaknaan keberhasilan atau kegagalan implementasi SLO sangat ditentukan oleh proses interaksi antara faktor internal dan eksternal terkait organisasi sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan visioner, budaya kolaboratif, dan dukungan kebijakan merupakan tiga pilar utama yang menentukan sejauh mana sekolah dapat berfungsi sebagai organisasi pembelajar yang adaptif, inovatif, dan orientasi peningkatan mutu pendidikan.



2. Faktor Penghambat (Barriers) Implementasi SLO

Berdasarkan hasil kajian dari sejumlah penelitian, ditemukan bahwa salah satu hambatan yang paling dominan yang menghalangi penerapan SLO di negara berkembang adalah budaya organisasi yang tidak kolaboratif. Seperti diungkapkan oleh Lūsēna-Ezera et al. (2023), kurangnya kolaborasi antar guru dan minimnya komunikasi terbuka di lingkungan sekolah menyebabkan proses pembelajaran tim tidak berjalan efektif. Guru cenderung bekerja secara individual, sehingga tidak terbentuk budaya refleksi kolektif yang dapat mendorong inovasi dan perbaikan praktik pembelajaran. Selain itu, kepemimpinan yang bersifat administratif juga menjadi kendala besar dalam proses transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar. Hidayat dan Patras (2023) menjelaskan bahwa banyak kepala sekolah masih terjebak dalam rutinitas birokrasi dan administrasi, sehingga gagal berperan sebagai pemimpin pembelajar yang mampu menginspirasi dan memotivasi guru untuk berinovasi. Hal ini berdampak pada rendahnya partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan profesional dan kolaborasi reflektif.

Hambatan kedua adalah keterbatasan sumber daya dan kurangnya dukungan kebijakan. Kareem, Patrick, dan Prabakaran (2024) menyatakan bahwa keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, kekurangan dana, serta kebijakan pendidikan yang tidak berkelanjutan adalah faktor struktural yang menjadi hambatan dalam tahapan pengembangan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Sekolah di daerah yang aksesibilitasnya terbatas terhadap pelatihan atau sarana profesional juga terkadang kesulitan melakukan pembangunan atas inisiatif inovatif yang sudah berputar. Selain itu, resistensi terhadap perubahan dan inovasi juga merupakan hambatan psikologis yang cukup signifikan. Menurut Stoll dan Kools (2017), sebagian besar guru masih memegang pendapat konservatif mereka dan menolak untuk mengubah metode pengajaran mereka, yang pada umumnya tidak efektif. Karena mereka tentunya akan menjadi tidak nyaman dengan situasi yang sebaiknya mereka inginkan, proses membangun budaya kenyamanan belajar di sekolah biasanya sangat sulit. Lagi pula, karena guru tidak merasa didorong untuk berpikir reflektif, mereka sering mengabaikan pendekatan, metode, dan teknik alternatif, dan tidak ada pembelajaran yang terjadi di sini.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa hambatan mengenai implementasi SLO adalah suatu hambatan yang multidimensional dan kompleks, yang melibatkan aspek-atsep yang ada, mulai dari aspek budaya, kepemimpinan, struktural, hingga sosial-kultural. Sehingga, untuk membangun sekolah sebagai organisasi pembelajar, tidak hanya membutuhkan upaya yang dilakukan ditujukan untuk melakukan reformasi kebijakan yang adopsional secara terpisah, tetapi juga memerlukan upaya-upaya yang bersifat holistik. Yaitu meliputi upaya-upaya yang difokuskan pada perubahan pola pikir, penguatan kapasitas SDM, dan membangun budaya kolaboratif di semua tingkat. Secara keseluruhan dari studi yang dilakukan, dapat



disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menjadi hambatan utama bagi SLO di negara berkembang berasal dari budaya organisasi, kemampuan kepemimpinan, dan aspek sistemik yang ada hingga saat ini belum mendukung terwujudnya proses pembelajaran kolektif yang dirasakan.

3. Faktor Pendukung (Enablers) Implementasi SLO

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor pendukung terpenting dalam memperkuat transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar di berbagai konteks negara berkembang. Salah satu faktor tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Wibowo et al. (2022), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan tersebut menjadi pendorong dalam menciptakan iklim pembelajaran yang positif di sekolah. Kepala sekolah yang berinspirasi, komunikatif, dan dijadikan teladan mampu memotivasi guru untuk tetap belajar, melakukan refleksi, dan berinovasi terhadap praktik pengajarannya. Kepemimpinan transformasional turut mendorong terbentuknya budaya kolaborasi secara berkelanjutan. Saat seorang kepala sekolah mampu memberdayakan para guru melalui pelibatan sehari-hari, pemberian umpan balik responsif dan konstruktif terhadap setiap tindakan guru, serta apresiasi terhadap setiap upaya berkembang-dirinya guru, maka sekolah akan lebih mudah bergerak ke arah ekosistem pembelajaran yang bisa adaptif dengan berbagai perubahan dan responsif terhadap kebutuhan murid-muridnya. Jadi, kepemimpinan transformasional tidak hanya mendorong motivasi individu, namun juga kapasitas kolektifnya sebagai organisasi belajar.

Selanjutnya, yang menjadi faktor pendukung implementasi SLO selain faktor kepemimpinan, yaitu budaya kolaboratif dan reflektif, hal tersebut sejalan dengan penelitian oleh Lūsēna-Ezera et al. (2023) serta Stoll dan Kools (2017) menunjukkan bahwa sekolah yang mendorong kerja tim, berbagi pengetahuan, dan kritik, menciptakan lingkungan dimana pembelajaran kolektif dimungkinkan. Melalui refleksi terhadap tindakan bersama, para guru dapat meningkatkan praktik pengajaran, mengembangkan inovasi, dan merasakan tanggung jawab profesional. Dengan demikian, budaya kolaboratif dan reflektif tidak hanya memperkuat hubungan profesional antar guru, tetapi juga memastikan bahwa proses pembelajaran di sekolah berlangsung secara berkelanjutan melalui dialog, evaluasi diri, dan perbaikan praktik secara terus-menerus.

Selain kebijakan kepemimpinan, dukungan kebijakan dan sumber daya juga memainkan peran dalam peningkatan kualitas pembelajaran organisasi terkait. Berdasarkan temuan Kareem et al. (2024), implementasi kebijakan pendidikan yang memfokuskan pada pelatihan guru dan fasilitas yang memadai adalah pemicu peningkatan pembelajaran organisasi. Dengan akses ke pusat pengembangan profesional dan



dukungan kebijakan jangka panjang, sekolah dapat mempertahankan praktik pembelajaran inovatif. Dengan demikian, dukungan kebijakan yang terarah dan ketersediaan sumber daya yang memadai menjadi pendorong penting yang memungkinkan sekolah terus beradaptasi, meningkatkan kapasitasnya, dan menguat sebagai organisasi pembelajar.

Terakhir, kolaborasi dengan lingkungan juga dilakukan untuk meningkatkan sistem pertukaran pengetahuan dan wawasan pembelajaran organisasi. Menurut Kools dan Stoll (2020) punya jaringan dengan sekolah lain, perguruan tinggi, dan profesional adalah penting. Melalui kolaborasi lintas-lembaga, sekolah dapat mengadopsi praktik terbaik, memperoleh perspektif baru, dan mempercepat inovasi. Kolaborasi dengan lingkungan eksternal membantu memperluas kapasitas sekolah dalam mengelola pengetahuan dan meningkatkan kualitas pembelajaran organisasi. Hubungan antar sekolah, atau antara sekolah dengan perguruan tinggi dan profesional lain, pembantu memberikan kesempatan untuk bertukar pedoman pemikiran, bekerja bersama pada masalah bersama, dan mempelajari pendekatan baru, lebih efektif untuk menyelesaikan masalah tertentu. Interaksi lintas-organisasi ini, di satu sisi, memperkaya wawasan guru, di sisi lain, membantu sekolah beradaptasi dengan dampak secara dinamis perubahan dalam pendidikan.

Pada akhirnya, temuan mengenai dampak pelaksanaan SLO pada kesejahteraan guru juga mengkonfirmasi efektivitas pendekatan ini. Studi lintas negara yang dilakukan oleh Gouëdard, Kools, dan George pada tahun 2023 menunjukkan bahwa pada sekolah yang sukses menerapkan SLO secara Continuously, dimungkinkan adanya peningkatan signifikan pada self-efficacy dan kepuasan kerja guru. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas SLO bukan hanya meningkatkan kapasitas organisasi, tetapi juga menjadikan kinerja lebih kokoh, meningkatkan kesejahteraan psikologis dan motivasi individu dalam konteks sekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kolaborasi antara kepemimpinan transformasional, budaya kolaboratif, dukungan kebijakan, dan kemitraan eksternal merupakan pilar utama efektivitas SLO. Dengan kata lain, ketika variabel-variabel tersebut harmonis, sekolah dapat berfungsi sebagai entitas pembentukan atas unggulnya praktik atas pembelajaran yang responsif, inovatif, dan berfokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

DISKUSI

Dari kajian teoritis di atas, ada sejumlah temuan penting yang dapat diambil. Pertama, keberhasilan penerapan SLO di negara berkembang pada dasarnya tergantung pada keseimbangan antara faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor internal ini meliputi kepemimpinan transformasional, budaya kolaboratif, semangat kerjasama, dan pembelajaran tim, yang bersama-sama berperan sebagai fondasi organik dari



pengembangan kapasitas organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Kools dan Stoll (2016) yang menempatkan kepemimpinan pembelajar sebagai salah satu dimensi inti SLO. Sementara itu, faktor eksternal seperti kebijakan pendidikan, dukungan pemerintah, serta kemitraan antar lembaga berperan sebagai katalis yang memperkuat proses pembelajaran organisasi. Kools, Steijn, dan George (2020) menekankan bahwa tanpa dukungan sistemik, inisiatif sekolah untuk menjadi organisasi pembelajar cenderung bersifat sementara dan sulit berkelanjutan.

Tantangan utama yang ditemukan dalam studi ini, seperti budaya hierarkis dan keterbatasan sumber daya, menunjukkan bahwa pendekatan SLO tidak dapat diterapkan secara universal tanpa penyesuaian kontekstual. Oleh karena itu, adaptasi lokal terhadap model OECD menjadi hal yang penting, sebagaimana disarankan oleh Tan (2020). Dalam konteks Indonesia, pendekatan ini dapat diimplementasikan melalui penguatan komunitas belajar guru (Professional Learning Community/PLC), penerapan kepemimpinan partisipatif, serta penciptaan budaya refleksi berkelanjutan.

Hasil SLR ini mendukung argumen Stoll dan Kools (2017) bahwa pembelajaran organisasi bukanlah hasil akhir, melainkan proses berkelanjutan yang membutuhkan perubahan mindset, struktur, dan perilaku seluruh warga sekolah. Dengan demikian, untuk menciptakan sekolah yang benar-benar berfungsi sebagai organisasi pembelajar, diperlukan transformasi yang bersifat holistik, mencakup aspek kepemimpinan, budaya, kebijakan, dan kolaborasi eksternal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review (SLR) terhadap penelitian-penelitian mengenai transformasi sekolah menjadi School as a Learning Organisation (SLO) di negara berkembang pada periode 2010–2025, dapat disimpulkan bahwa konsep SLO memiliki relevansi yang sangat kuat dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Namun, penerapan SLO tidak bersifat linier dan membutuhkan pendekatan yang berlapis serta sensitif terhadap konteks sosial, budaya, dan kebijakan yang ada pada masing-masing negara. Secara umum, hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi sekolah menuju organisasi pembelajar bergantung pada sinergi antara empat aspek fundamental: kepemimpinan visioner, budaya kolaboratif, dukungan kebijakan, dan ketersediaan sumber daya. Kepemimpinan visioner muncul sebagai faktor penentu yang mampu menggerakkan perubahan melalui penciptaan visi bersama, pemberdayaan guru, dan penguatan budaya reflektif. Budaya organisasi yang kolaboratif juga terbukti berperan krusial dalam memfasilitasi pembelajaran tim, diskusi profesional, serta praktik reflektif yang berkelanjutan.



Di sisi lain, dukungan kebijakan yang jelas dan konsisten—baik dari pemerintah, dinas pendidikan, maupun lembaga terkait—menjadi faktor eksternal yang memperkuat arah perubahan. Regulasi yang mendukung otonomi sekolah, pengembangan profesional berkelanjutan (CPD), serta inovasi kurikulum memberikan ruang bagi sekolah untuk berkembang sebagai organisasi pembelajar. Namun, temuan SLR juga menegaskan bahwa faktor ini seringkali justru menjadi hambatan ketika kebijakan tidak stabil, kurang terintegrasi, atau tidak didukung monitoring yang efektif. Sumber daya manusia dan non-manusia turut menentukan keberhasilan implementasi SLO. Keterbatasan sarana prasarana, akses teknologi, kompetensi guru, dan pendanaan menjadi barriers yang paling banyak ditemukan dalam konteks negara berkembang. Sebaliknya, investasi pada pengembangan kapasitas guru, pelatihan kepemimpinan, dan penyediaan infrastruktur yang memadai terbukti menjadi enablers yang mendorong perkembangan organisasi pembelajar. Kajian ini juga mengungkap bahwa pengaruh antara barriers dan enablers bersifat interaktif, bukan terpisah. Misalnya, kepemimpinan yang kuat dapat mengatasi keterbatasan sumber daya melalui inovasi lokal berbasis komunitas, sementara budaya kolaboratif dapat berjalan meski kebijakan belum ideal, sepanjang terdapat komitmen internal warga sekolah. Dengan demikian, transformasi SLO memerlukan pendekatan adaptif yang disesuaikan dengan kondisi lokal dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, hasil SLR menunjukkan bahwa meskipun terdapat berbagai hambatan struktural dan kultural, penerapan SLO di negara berkembang memiliki potensi besar untuk meningkatkan mutu pembelajaran, profesionalisme guru, dan kinerja sekolah. Transformasi menuju organisasi pembelajar tidak hanya menciptakan sekolah yang lebih responsif dan inovatif, tetapi juga membangun ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan komitmen jangka panjang, konsistensi kebijakan, dan strategi implementasi berbasis konteks lokal agar SLO dapat berkembang secara optimal dan memberikan dampak nyata bagi peningkatan kualitas pendidikan di negara berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

Afriany, D., & Japar, M. (2024). A Bibliometric Analysis of Learning Organization (1976–2023). *Jurnal Kelola*, 11(1), 45–59.

Gouëdard, P., Kools, M., & George, B. (2023). The Impact of Schools as Learning Organisations on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: A Cross-Country Analysis. *European Journal of Education*, 58(2), 215–232.



Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2023). The Role of Principal's Leadership and Learning Organization to Improve Teacher's Leadership. *Jurnal Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 15(2), 1121–1134.

Kareem, J., Patrick, H. A., & Prabakaran, N. (2024). Exploring the Factors of Learning Organization in School Education: Leadership Styles, Personal Commitment, and Organizational Culture. *Emerald Insight*, 39(4), 302–317.

Kools, M., & Stoll, L. (2016). *What Makes a School a Learning Organisation?* OECD Publishing, Paris.

Kools, M., Steijn, B., & George, B. (2020). Developing Schools as Learning Organisations—Why and How? *European Journal of Education*, 55(2), 195–213.

Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Gouëdard, P., & Bekkers, V. (2020). The School as a Learning Organisation: The Concept and Its Measurement. *European Journal of Education*, 55(2), 181–194.

Lūsēna-Ezera, I., Siliņa-Jasjukeviča, G., Kaulēns, O., Linde, I., & Līduma, D. (2023). The Relationship Between the School as a Learning Organisation and Teacher Job Satisfaction in Latvia. *Education Sciences*, 13(12), 1171–1188.

OECD. (2016). *What Makes a School a Learning Organisation? A Guide for Policy Makers, School Leaders and Teachers*. OECD Publishing, Paris.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York.

Shah, R. (2021). *Learner-Centred Teaching Barriers in Developing Countries*. Retrieved from ResearchGate.

Stoll, L., & Kools, M. (2017). The School as a Learning Organisation: A Review Revisiting and Extending a Timely Concept. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(2), 122–139.

Tan, C. (2020). The School as a Learning Organisation in China: Challenges and Prospects. *International Journal of Educational Development*, 77, 102229.

Wibowo, A., Suryani, D., & Yusuf, A. (2022). Learning Organization through the Internalization of Transformational Leadership in a Private School in Indonesia. *UGM Leadership Journal*, 5(1), 67–80.

