

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



dari

Analisis ke Aksi

SWOT dan Balanced Scorecard untuk
Transformasi Pendidikan di SMK

dari

Analisis

ke

Aksi

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

dari

Analisis *ke* Aksi

SWOT dan Balanced Scorecard untuk
Transformasi Pendidikan di SMK

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



**DARI ANALISIS KE AKSI :
SWOT dan Balanced Scorecard untuk
Transformasi Pendidikan di SMK**

Ditulis oleh:
Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Insight Pustaka Nusa Utama
Jl. Pare, Tejoagung, Metro Timur, Kota Metro
Telp: 085150867290 | 087847074694
Email: insightpustaka@gmail.com
Web: www.pustakaediting.com
Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, Agustus 2025

Perancang sampul: Rian Saputra
Penata letak: Rian Saputra

ISBN: 978-634-96264-6-0

xvi + 248 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Agustus 2025



KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Tuhan Yang Maha Esa, saya panjatkan syukur yang tak terhingga atas limpahan karunia-Nya, yang memperkenalkan hadirnya buku ini ke tangan para pembaca yang peduli akan kemajuan pendidikan vokasi di tanah air. Buku berjudul *“Dari Analisis ke Aksi: SWOT dan Balanced Scorecard untuk Transformasi Pendidikan di SMK”* ini merupakan hasil dari keprihatinan, refleksi mendalam, sekaligus harapan besar akan masa depan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang lebih terarah, terukur, dan berdampak.

Kita menyadari bahwa zaman terus bergerak dan berubah. Dunia pendidikan tak lagi dapat berpijak pada rutinitas administratif semata. Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) telah mengubah tatanan lama. Di saat yang sama, Society 5.0 menghadirkan tantangan dan peluang baru di mana manusia dan teknologi saling bersinergi untuk menciptakan nilai. Dalam konteks inilah, pendidikan vokasi—khususnya SMK—menjadi garda depan dalam mencetak generasi terampil, tangguh, dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan dunia usaha.

Namun pertanyaannya, apakah SMK saat ini benar-benar siap menghadapi arus besar perubahan itu? Apakah perencanaan strategis di sekolah-sekolah kejuruan telah mampu menjawab masalah riil di lapangan seperti mismatch kompetensi, rendahnya literasi strategi, hingga minimnya budaya monitoring kinerja?

Buku ini hadir sebagai upaya menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, dengan menawarkan pendekatan integratif yang menggabungkan dua instrumen strategis: Analisis SWOT sebagai alat diagnosis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sekolah; serta Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat penggerak strategi agar visi sekolah tidak berhenti di dinding visi, tapi hidup dalam indikator, kegiatan, dan budaya kerja harian.

Saya menyusun buku ini dengan semangat bahwa strategi di sekolah bukanlah tanggung jawab kepala sekolah semata, melainkan milik bersama. Ketika guru, tenaga kependidikan, komite, dan bahkan siswa diajak memahami arah gerak lembaga secara kolektif, maka budaya strategis akan lahir. Sekolah bukan lagi sekadar tempat belajar, tapi menjadi organisasi pembelajar yang terus tumbuh, menyesuaikan diri, dan memberi makna di tengah perubahan.

Buku ini terdiri dari sepuluh bab yang dirancang sistematis, dengan fondasi konseptual yang kuat dan uraian praktis yang mudah dipahami. Mulai dari membedah konteks disrupsi pendidikan vokasi, menjelaskan teori manajemen strategis, mengenalkan teknik menyusun SWOT dan BSC, hingga menyajikan studi kasus dan roadmap strategi jangka panjang bagi SMK. Lampiran-lampiran di akhir buku memperkuat posisi buku ini bukan hanya sebagai wacana ilmiah, tapi juga alat kerja strategis yang siap diadaptasi di sekolah masing-masing.

Bagi saya pribadi, proses menulis buku ini adalah perjalanan intelektual sekaligus spiritual. Ia bukan sekadar kumpulan teori, melainkan cermin dari dialog panjang saya dengan kepala sekolah, guru SMK, pengelola mutu, dan realitas yang saya jumpai di lapangan. Setiap halaman adalah bentuk cinta terhadap pendidikan, dan keyakinan bahwa perubahan yang besar selalu dimulai dari analisis yang jujur dan aksi yang terencana.

Saya menyampaikan terima kasih yang tulus kepada semua rekan pendidik, peneliti, akademisi, dan praktisi yang telah menjadi inspirasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyusunan buku ini. Juga kepada semua institusi dan komunitas yang mendukung penguatan literasi strategis di sekolah.

Akhirnya, saya berharap buku ini dapat menjadi cahaya bagi para pemimpin pendidikan vokasi yang tengah menyusun arah, menggali potensi, dan menyiapkan anak-anak bangsa untuk masa depan yang tidak sekadar ditunggu, tapi dipersiapkan dan diwujudkan bersama. Mari bergerak dari analisis ke aksi. Dari wacana ke dampak. Dari keraguan ke keyakinan.

Selamat membaca. Selamat menyusun strategi. Dan selamat mentransformasikan SMK Indonesia menuju keunggulan yang sesungguhnya.

Bogor, Juli 2025

Penulis



PROLOG

Membaca Masa Depan, Merancang Arah, Menggerakkan Sekolah

Ada kalanya sebuah sekolah berjalan begitu lama tanpa bertanya: *ke mana kita sedang menuju?* Ia bekerja, menyelenggarakan proses belajar, mengatur kegiatan, menyusun laporan, tapi kerap tanpa peta yang jelas ke mana semua itu bermuara. Dalam dinamika zaman yang kian cepat, kebiasaan seperti itu bukan hanya membosankan—ia bisa berbahaya.

Sekolah bukan sekadar institusi formal, tapi organisasi yang memiliki tujuan, misi sosial, dan dampak masa depan. Dan di antara semua jenis sekolah, SMK adalah yang paling dekat dengan dunia nyata: dengan dunia kerja, dunia usaha, perubahan teknologi, serta harapan konkret orang tua. Maka SMK tak bisa dikelola sekadar dengan rutinitas administratif atau kegiatan tahunan yang berulang, tetapi harus dengan kerangka strategi yang tajam, terukur, dan terarah.

Era kini bukanlah era yang tenang. Dunia memasuki wilayah yang oleh para ahli disebut sebagai VUCA—Volatile, Uncertain, Complex, dan Ambiguous. Pendidikan pun digempur oleh gelombang Society 5.0, di mana teknologi, kecerdasan buatan, dan data menjadi bagian dari cara hidup, belajar, dan bekerja. Sementara itu, SMK di Indonesia masih dihadapkan pada tantangan klasik: ketidaksesuaian kompetensi lulusan, keterbatasan

sarana, minimnya mitra industri, dan lemahnya budaya refleksi serta pengambilan keputusan berbasis data.

Buku ini lahir dari kesadaran bahwa SMK butuh arah dan alat navigasi. Ia tidak bisa lagi hanya menyusun RKS secara prosedural, atau membuat laporan tahunan demi akreditasi. Sekolah perlu memiliki kemampuan membaca dirinya sendiri—itulah fungsi analisis SWOT—dan juga alat untuk menggerakkan strategi secara konkret dan berkelanjutan—itulah fungsi Balanced Scorecard (BSC).

Dalam buku ini, SWOT dan BSC tidak disajikan sebagai alat manajemen yang kaku dan teknokratik. Sebaliknya, ia diletakkan dalam konteks humanistik dan transformatif: sebagai cara sekolah mengenal jati dirinya, memahami potensinya, dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam membangun masa depan bersama.

Setiap bab dalam buku ini bukan sekadar uraian teoretik, tapi juga undangan untuk berpikir ulang tentang bagaimana kita mengelola sekolah. Dari membaca kekuatan dan kelemahan sekolah sendiri, hingga merancang indikator yang benar-benar bermakna. Dari menyusun strategi pembelajaran yang adaptif, hingga mengaktifkan dashboard digital untuk memantau arah gerak sekolah. Dan semuanya dibingkai dalam prinsip dasar: jika kita tidak merancang strategi kita sendiri, kita akan dipaksa menjalani strategi orang lain.

Transformasi pendidikan bukanlah soal proyek, tapi soal cara berpikir. Dan berpikir strategis adalah kemampuan yang perlu dimiliki setiap pemimpin sekolah masa depan. Prolog ini adalah pintu. Di baliknya, Anda akan memasuki ruang-ruang ide dan praktik yang telah dibangun dengan cinta pada pendidikan, riset yang serius, dan keyakinan bahwa SMK Indonesia bisa bergerak lebih jauh. Lebih maju. Lebih bermakna. Selamat menyelami. Mari kita mulai perjalanan: dari analisis yang jujur, menuju aksi yang berdampak.



DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	v
Prolog.....	ix
Daftar Isi	xi

BAB I

PENDIDIKAN VOKASI DALAM ARUS DISRUPSI: TANTANGAN DAN ARAH TRANSFORMASI SMK.....	1
A. Konteks Global dan Nasional Pendidikan SMK.....	2
B. Tantangan Era VUCA dan Revolusi Industri 4.0	6
C. Konsep Society 5.0 dan Solusi Pendidikan Inovatif	10
D. Reposisi SMK sebagai Sekolah Unggul Adaptif.....	13
E. Transformasi sebagai Keniscayaan: Telaah Konseptual.....	17
F. Urgensi Strategi dalam Pendidikan Vokasi	20

BAB II

DASAR-DASAR MANAJEMEN STRATEGIS DALAM KONTEKS SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN	25
A. Pengertian dan Prinsip Manajemen Strategis	26
B. Teori dan Model Strategi dalam Lembaga Pendidikan.....	30
C. Peran Kepemimpinan Transformasional di SMK	33
D. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	36
E. Perencanaan Strategis: RKS, RKJM, dan Renstra SMK	40
F. Nilai, Budaya Organisasi, dan Visi Sekolah Vokasi.....	43

BAB III

ANALISIS SWOT: DIAGNOSIS STRATEGI DAN EVALUASI DIRI SEKOLAH VOKASI	47
A. Sejarah dan Fondasi Teoretik Analisis SWOT	48
B. Teknik Identifikasi Kekuatan (Strengths)	51
C. Mengungkap Kelemahan (Weaknesses) dalam Internal Sekolah	55
D. Menangkap Peluang (Opportunities) Lingkungan Eksternal	58
E. Merespons Ancaman (Threats) Global dan Lokal.....	61
F. Matriks SWOT: Penyusunan Strategi SO, WO, ST, WT	64
G. Contoh SWOT pada SMK Teknologi, Akuntansi, dan Pariwisata	69

BAB IV

BALANCED SCORECARD: ALAT TRANSFORMASI

KINERJA SEKOLAH YANG TERUKUR.....	73
A. Sejarah dan Kerangka Teoretik <i>Balanced Scorecard</i>	74
B. Empat Perspektif BSC dalam Pendidikan SMK.....	77
C. KPI (<i>Key Performance Indicators</i>) untuk Masing-Masing Perspektif	86
D. Contoh BSC Sekolah Vokasi dalam Praktik Lapangan.....	89

BAB V

INTEGRASI SWOT–BSC DALAM PERENCANAAN

DAN PENGELOLAAN STRATEGIS SMK.....	95
A. Keterkaitan SWOT dan BSC dalam Perspektif Strategi Pendidikan.....	96
B. Menurunkan SWOT menjadi KPI: Teknik Operasional.....	102
C. Contoh Integrasi SWOT–BSC di SMK Multikeahlian.....	107
D. Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Gabungan SWOT–BSC	113

BAB VI

IMPLEMENTASI SWOT–BSC DALAM KURIKULUM,

SDM, DAN TATA KELOLA SMK.....	117
A. Teaching Factory dan Strategi Pembelajaran Berbasis Proyek	121
B. BSC sebagai Alat Evaluasi Kinerja Guru dan Tendik.....	124
C. Pengembangan Kompetensi Guru secara Berkelanjutan	127

D. Tata Kelola Sarpras dan Keuangan Sekolah Berbasis Strategi.....	130
E. Integrasi dengan Program Pemerintah: SMK PK, Merdeka Belajar	133

BAB VII

DIGITALISASI STRATEGI DAN MONITORING

BERBASIS DATA DI SMK.....	137
A. Pentingnya Sistem Informasi Strategis Sekolah.....	139
B. Dashboard SWOT–BSC: Format, Fungsi, dan Desain	141
C. Integrasi SWOT–BSC dengan Dapodik, Emis, Rapor Pendidikan	146
D. Penggunaan Cloud dan Platform Digital untuk Monitoring.....	150
E. Indikator Digitalisasi Kinerja Strategis Sekolah	155

BAB VIII

PELIBATAN STAKEHOLDER DALAM TRANSFORMASI

STRATEGIS SEKOLAH.....	159
A. Kepala Sekolah sebagai Arsitek Strategi	160
B. Keterlibatan Waka Kurikulum, Kesiswaan, Humas, dan Sarpras	164
C. Peran Komite Sekolah dan Mitra Dunia Usaha Dunia Industri.....	168
D. Strategi Komunikasi dan Kolaborasi dengan Alumni dan Masyarakat.....	172
E. Membangun Budaya Strategi yang Inklusif dan Partisipatif.....	177

BAB IX

STUDI KASUS TRANSFORMASI STRATEGI SMK	183
A. Studi Kasus Nasional: SMK Unggul Berbasis Industri Kreatif.....	184
B. Studi Kasus SMK Daerah 3T: Bertahan dan Bangkit.....	189
C. Praktik SWOT–BSC di SMK Pariwisata dan Teknologi.....	192
D. Refleksi Kegagalan Strategi dan Jalan Perbaikannya.....	201

BAB X

ROADMAP STRATEGI SMK 2030: DARI REFLEKSI KE AKSI NYATA.....	207
A. Menyusun Visi Jangka Panjang Sekolah Vokasi	209
B. Tahapan Strategi: Jangka Pendek–Menengah–Panjang.....	213
C. Indeks Kinerja Strategis SMK Unggul (SMART–IMPACT–VALUE)	217
D. Rekomendasi bagi Kepala Sekolah, Yayasan, dan Pemerintah.....	221
E. Epilog: Budaya Strategi sebagai Arah Gerak Sekolah Masa Depan.....	223
Glosarium	233
Daftar Pustaka.....	237
Biografi Penulis.....	247



BAB I

PENDIDIKAN VOKASI DALAM ARUS DISRUPSI: TANTANGAN DAN ARAH TRANSFORMASI SMK

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berdiri di garis depan pendidikan vokasi, sebuah ranah yang langsung bersinggungan dengan kebutuhan nyata dunia kerja dan perkembangan industri. Dalam posisi strategisnya, SMK memikul beban besar sekaligus peluang emas untuk membekali generasi muda dengan keterampilan, etos kerja, dan adaptabilitas tinggi. Namun di saat yang sama, SMK juga tengah menghadapi gelombang disrupsi yang tidak bisa diabaikan.

Disrupsi yang dimaksud bukan hanya karena perkembangan teknologi semata. Ini adalah disrupsi multidimensi: digitalisasi, otomatisasi, mobilitas global, perubahan pola kerja, serta krisis relevansi antara kurikulum dan dunia nyata. Dunia pendidikan dipaksa untuk tidak hanya cepat, tetapi juga lentur, reflektif, dan strategis. Dalam konteks ini, SMK tidak boleh hanya menjadi lembaga yang ‘mengajarkan keterampilan’, tetapi harus menjadi pusat inovasi pembelajaran, laboratorium masa depan, dan simulator kehidupan profesional.

Bab ini dibuka dengan pemetaan konteks global dan nasional pendidikan vokasi (1.1), menggambarkan di mana posisi SMK Indonesia dalam peta tantangan global dan bagaimana arah kebijakan pendidikan nasional meresponsnya. Kemudian, dibahas secara rinci bagaimana karakteristik era VUCA dan Revolusi Industri 4.0 membentuk ulang tuntutan terhadap lulusan SMK (1.2), dan bagaimana konsep Society 5.0 menghadirkan gagasan pendidikan berbasis solusi dan nilai kemanusiaan (1.3).

Subbab berikutnya akan mengajak pembaca merenungkan pentingnya reposisi peran SMK—dari sekadar penghasil tenaga kerja menjadi penggerak perubahan lokal dan nasional (1.4). Hal ini akan ditopang dengan telaah konseptual mengenai transformasi sebagai keniscayaan institusional, bukan hanya proyek jangka pendek (1.5). Terakhir, bab ini akan ditutup dengan penekanan pada pentingnya manajemen strategis dalam pendidikan vokasi, agar SMK memiliki arah yang jelas, berbasis data, dan dapat dipertanggungjawabkan secara jangka panjang (1.6).

Dengan pengantar ini, pembaca diharapkan tidak hanya memahami konteks besar yang melingkupi dunia SMK, tetapi juga menyadari urgensi untuk bertransformasi secara terencana, terukur, dan kolaboratif. Bab ini menjadi fondasi naratif sekaligus pemantik kesadaran strategis bagi pembaca sebelum melangkah ke bab-bab selanjutnya yang lebih teknis dan aplikatif.

A. Konteks Global dan Nasional Pendidikan SMK

Pendidikan vokasi, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), kini berdiri di persimpangan sejarah perubahan global. Di tengah ketidakpastian ekonomi, lompatan teknologi, dan pergeseran pola kerja, pendidikan vokasi menghadapi tantangan untuk tidak sekadar relevan, tetapi juga transformatif. Menurut UNESCO (2016), pendidikan vokasi harus menjadi kekuatan pendorong pembangunan sosial, ekonomi, dan budaya. Artinya, SMK tak lagi hanya menghasilkan teknisi, tetapi juga inovator, wirausahawan, dan warga aktif yang mampu membaca zaman.

Sejarah pendidikan vokasi di Indonesia menunjukkan pergeseran orientasi dari pendidikan berbasis industri ke arah pendidikan berbasis komunitas dan kewirausahaan. Transformasi ini diperlukan untuk menghadapi fenomena globalisasi ekonomi yang menuntut keterampilan lintas bidang. Dalam laporan OECD (2020), negara-negara dengan sistem vokasi yang kuat—seperti Jerman dan Swiss—menunjukkan tingkat pengangguran pemuda yang jauh lebih rendah karena adanya integrasi antara pendidikan dan dunia kerja yang sistemik.

Model vokasi di Jerman, misalnya, dikenal dengan sistem dual (dual system) yang menggabungkan pembelajaran di sekolah dengan magang intensif di industri. Ini berbeda dengan pola vokasi di banyak negara berkembang yang masih dominan berbasis sekolah. Di Korea Selatan, pemerintah bahkan menetapkan target revitalisasi pendidikan vokasi sebagai tulang punggung industrialisasi berbasis teknologi tinggi (Lee & Kim, 2021). Hal ini menjadi pembelajaran penting bahwa kemitraan antara dunia pendidikan dan dunia usaha bukan pelengkap, tetapi inti dari keberhasilan pendidikan vokasi.

Sementara itu, dunia industri saat ini mengalami disrupsi besar. Perubahan teknologi seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan, dan otomasi telah mengubah peta kebutuhan tenaga kerja. World Economic Forum (2023) mencatat bahwa 44% pekerjaan akan mengalami perubahan signifikan dalam 5 tahun ke depan. Hal ini memaksa sistem pendidikan, terutama vokasi, untuk lebih responsif terhadap kompetensi masa depan.

Di Indonesia, data menunjukkan adanya ketimpangan antara kompetensi lulusan SMK dan kebutuhan dunia kerja. BPS (2022) mencatat bahwa tingkat pengangguran lulusan SMK berada di angka tertinggi dibandingkan jenjang pendidikan lainnya, mencapai 8,35%. Ini menunjukkan adanya mismatch yang serius, yang tidak hanya disebabkan oleh kurikulum yang kurang adaptif, tetapi juga oleh lemahnya strategi manajemen sekolah dan minimnya keterlibatan dunia industri dalam penyusunan program.

Dalam konteks negara berkembang, pendidikan vokasi seringkali dihadapkan pada tantangan struktural seperti keterbatasan fasilitas, guru yang

belum terlatih, serta rendahnya daya tarik sosial terhadap SMK. Penelitian oleh Oketch (2019) menegaskan bahwa negara-negara dengan sistem vokasi yang sukses selalu memiliki komitmen politik yang kuat terhadap pengembangan sumber daya manusia dan sistem insentif yang mendukung kolaborasi lintas sektor.

Merespons hal ini, pemerintah Indonesia telah meluncurkan berbagai program revitalisasi SMK. Sejak 2016, Kemendikbudristek menggulirkan program revitalisasi SMK sebagai bentuk penataan ulang sistem vokasi nasional. Fokusnya adalah pada penyelarasan kurikulum dengan industri, penguatan guru, dan pengembangan Teaching Factory. Namun keberhasilan program ini sangat bergantung pada strategi manajemen sekolah dan bagaimana SMK mampu mengintegrasikan analisis internal dengan kebutuhan eksternal secara strategis.

Salah satu pendekatan penting dalam pendidikan vokasi adalah prinsip *link and match*, yang secara sederhana berarti menyambungkan dan mencocokkan dunia pendidikan dengan dunia kerja. Namun pada praktiknya, banyak SMK masih menjalankan hubungan simbolik saja dengan DUDI, tanpa mekanisme evaluasi bersama, pengukuran dampak, dan penyusunan strategi jangka panjang yang terstruktur.

Data dari Kementerian Ketenagakerjaan (2023) menyebutkan bahwa hanya sekitar 21% lulusan SMK yang bekerja sesuai bidang keahliannya. Ini menunjukkan adanya ketidakefektifan dalam pemetaan bakat, perencanaan pembelajaran, dan evaluasi kinerja lulusan. Di sinilah pentingnya perencanaan strategis berbasis data dan alat analisis seperti SWOT dan *Balanced Scorecard* sebagai panduan kerja sekolah.

Kurikulum SMK saat ini tengah bergeser menuju paradigma Kurikulum Merdeka, yang memberikan ruang bagi sekolah untuk menyusun modul ajar sesuai kebutuhan lokal dan potensi daerah. Namun, tanpa kerangka strategi yang jelas dan tools pengukur kinerja, kebijakan ini rentan menjadi tumpukan dokumen yang tidak bermakna. Dibutuhkan kepemimpinan visioner yang mampu menerjemahkan kurikulum menjadi strategi nyata di ruang kelas dan dunia praktik.

Kompetensi lulusan SMK tidak hanya mencakup keterampilan teknis (hard skills), tetapi juga soft skills dan digital skills. Penelitian oleh Trilling & Fadel (2016) menekankan bahwa pendidikan abad 21 harus menanamkan kolaborasi, kreativitas, komunikasi, dan pemikiran kritis sebagai pilar utama. Hal ini sejalan dengan tuntutan industri yang kini lebih menghargai karakter pekerja yang fleksibel dan mampu belajar mandiri.

DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) sejatinya bukan hanya mitra pelatihan, tetapi juga aktor strategis dalam perencanaan pembelajaran, asesmen kinerja siswa, dan bahkan penjaminan mutu lulusan. Kolaborasi yang bersifat reaktif—misalnya hanya saat Uji Kompetensi Keahlian—harus diubah menjadi kemitraan berbasis strategi jangka panjang, termasuk melalui program magang guru, sinkronisasi kurikulum, dan pemetaan kompetensi berkelanjutan.

Peta Jalan Revitalisasi SMK yang dirilis oleh Kemendikbud (2020) memuat lima pilar utama: penguatan kelembagaan, pembelajaran berbasis dunia kerja, peningkatan kualitas guru, manajemen berbasis hasil, dan sinergi lintas sektor. Namun, tanpa strategi mikro di level sekolah, peta jalan ini sulit diinternalisasi. Di sinilah pentingnya kepemimpinan sekolah untuk menjadi agen transformasi strategis.

Kepala sekolah SMK tidak cukup hanya menjadi administrator, tetapi harus menjadi strategic thinker. Ia perlu menguasai manajemen berbasis data, mampu membaca peluang, dan menyusun roadmap yang konkret dan komunikatif. Tanpa pemimpin yang memiliki mindset strategis, sekolah cenderung terjebak dalam kegiatan operasional tanpa arah jangka panjang.

Lebih jauh, membangun ekosistem vokasi yang kolaboratif antara sekolah, DUDI, pemerintah daerah, dan masyarakat adalah kunci. Pendidikan vokasi tidak bisa bekerja sendiri. Ia harus terkoneksi dengan sistem pembangunan daerah, industri lokal, dan potensi wilayah. Di sinilah relevansi pendidikan vokasi dengan pembangunan berkelanjutan harus ditekankan.

Dalam dunia yang semakin terhubung, SMK juga perlu menetapkan strategi internasionalisasi. Program pertukaran pelajar vokasi, kerja sama kurikulum dengan industri global, dan benchmarking dengan sekolah

vokasi luar negeri adalah bagian dari langkah strategis memperluas cakrawala. Tidak ada sekolah vokasi unggul yang eksklusif—semua bergerak dalam jaringan global.

Pendidikan SMK bukan sekadar jalan pintas menuju pekerjaan, tapi harus menjadi jalan panjang menuju pemberdayaan. Dalam konteks lokal, SMK dapat menjadi pusat inovasi desa, penggerak UMKM, dan motor ekonomi daerah. Di sinilah pentingnya strategi pendidikan vokasi yang tidak hanya bersifat institusional, tetapi juga berjiwa sosial dan berorientasi dampak nyata.

Sebagai penutup refleksi ini, dapat dikatakan bahwa posisi pendidikan vokasi di Indonesia berada pada titik krusial. Kita tidak bisa lagi berpikir biasa dalam dunia yang luar biasa. SMK memerlukan arah. Dan arah itu hanya dapat dicapai bila ada analisis yang jujur terhadap kekuatan dan kelemahan internal, serta tindakan terstruktur untuk memaksimalkan potensi dan merespons tantangan global. Transformasi hanya mungkin jika strategi menjadi budaya.

B. Tantangan Era VUCA dan Revolusi Industri 4.0

Konsep VUCA—Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity—pertama kali diperkenalkan oleh militer Amerika Serikat pasca-Perang Dingin, namun kini menjadi kerangka berpikir yang sangat relevan dalam dunia bisnis, pemerintahan, dan terutama pendidikan. Menurut Bennett & Lemoine (2014), VUCA bukan sekadar akronim, tetapi realitas sistemik yang mendesak setiap institusi untuk bersiap menghadapi perubahan cepat, ketidakpastian arah, dan dinamika lingkungan yang semakin tidak linier.

Dalam konteks pendidikan vokasi, VUCA menjadi tantangan nyata. Volatility atau ketidakstabilan ditandai oleh perubahan mendadak dalam kebutuhan dunia kerja—pekerjaan yang ada hari ini mungkin lenyap besok. Misalnya, profesi operator produksi konvensional mulai tergantikan oleh sistem otomatisasi dan robotik. Hal ini menuntut SMK untuk tidak hanya mengikuti perubahan, tetapi juga mengantisipasinya dalam perencanaan kurikulum dan pelatihan.

Uncertainty, atau ketidakpastian, terlihat dari sulitnya memprediksi kompetensi masa depan yang benar-benar dibutuhkan industri. Munculnya teknologi disruptif seperti Artificial Intelligence (AI), blockchain, dan komputasi awan membuat banyak kompetensi lama menjadi usang (obsolete). Hal ini diamini dalam laporan World Economic Forum (2023) yang menyebutkan bahwa 44% dari keterampilan pekerja akan berubah secara signifikan dalam lima tahun ke depan.

Complexity, sebagai elemen ketiga dalam VUCA, mencerminkan kerumitan hubungan antara faktor ekonomi, sosial, dan teknologi. Dalam sistem pendidikan, kompleksitas terjadi karena interkoneksi antara sekolah, industri, pemerintah, dan masyarakat. Misalnya, pembelajaran di SMK tidak lagi cukup berfokus pada satu disiplin saja; siswa harus memahami teknis, bisnis, komunikasi, dan digital secara bersamaan.

Ambiguity, atau ketidakjelasan, muncul ketika sekolah tidak bisa lagi mengandalkan satu jalur karier yang linier. Satu kompetensi bisa digunakan dalam berbagai bidang, dan sebaliknya, satu bidang bisa menuntut banyak kompetensi sekaligus. Misalnya, lulusan teknik otomotif kini dituntut memahami IoT untuk kendaraan pintar. Ini mengaburkan batas antara kejuruan dan teknologi informasi.

Di sisi lain, Revolusi Industri 4.0 menambah tekanan terhadap dunia pendidikan, termasuk SMK. Revolusi ini ditandai dengan integrasi teknologi cerdas ke dalam proses produksi dan layanan, seperti Internet of Things (IoT), cyber-physical systems, dan big data analytics. Menurut Schwab (2017), Revolusi Industri 4.0 bukan hanya tentang mesin, tetapi tentang bagaimana manusia dan teknologi saling berinteraksi untuk menciptakan nilai baru.

Teknologi seperti AI, robotika, dan otomasi tidak hanya mengubah cara bekerja, tetapi juga menciptakan displacement terhadap pekerjaan yang bersifat repetitif. McKinsey Global Institute (2021) memprediksi bahwa 15–30% pekerjaan di sektor manufaktur dan layanan akan tergantikan otomatisasi dalam satu dekade. SMK yang tidak beradaptasi akan mempersiapkan siswa untuk pekerjaan yang segera usang.

Perubahan struktur pekerjaan membawa dampak langsung terhadap profil kompetensi yang dibutuhkan. Jika dahulu hard skill menjadi raja, kini soft skill seperti kreativitas, empati, dan kemampuan berpikir sistemik justru menjadi pembeda utama. Dalam laporan *Future of Jobs* WEF (2023), kemampuan pemecahan masalah kompleks dan adaptabilitas menempati posisi teratas dalam daftar skill masa depan.

VUCA dan Revolusi Industri 4.0 secara bersama-sama menciptakan situasi ganda bagi SMK: tantangan eksistensial dan peluang transformasional. Tantangan muncul karena struktur lama sistem pendidikan tidak cukup lentur untuk berubah cepat. Sementara peluang terbuka jika sekolah mampu menjadi ekosistem pembelajaran yang agile dan berbasis data.

Salah satu dampak langsung VUCA di SMK adalah tergerusnya relevansi kurikulum. Banyak sekolah masih mengandalkan modul pelatihan yang tidak sinkron dengan dinamika industri. Bahkan *Teaching Factory* yang seharusnya menjadi jembatan praktik kerja industri, seringkali terjebak sebagai proyek simbolik tanpa evaluasi berbasis kebutuhan riil.

Guru pun menghadapi tantangan baru. Mereka bukan hanya harus menguasai materi kejuruan, tetapi juga harus menjadi fasilitator pembelajaran digital, mentor karakter, dan navigator karier. Dalam penelitian oleh Alimuddin (2022), ditemukan bahwa 62% guru SMK masih merasa kesulitan mengintegrasikan literasi digital dalam pembelajaran, padahal hal tersebut kini menjadi prasyarat mutlak.

Data global memperkuat hal ini. WEF (2023) menunjukkan bahwa setidaknya 6 dari 10 skill terpenting yang dibutuhkan pada 2027 belum secara eksplisit diajarkan di banyak institusi pendidikan, termasuk SMK. Ini termasuk kemampuan belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*), berpikir kritis, dan kecakapan kolaborasi lintas budaya.

Ketimpangan antara kompetensi lulusan dan kebutuhan industri tercermin dalam angka pengangguran terbuka. BPS (2022) mencatat bahwa SMK memiliki tingkat pengangguran tertinggi dibanding jenjang lainnya. Artinya, semakin banyak lulusan yang tidak terserap, bukan karena mereka tidak belajar, tetapi karena apa yang dipelajari tidak lagi relevan.

Merespons hal ini, banyak sekolah mulai mengembangkan strategi adaptif, seperti penyusunan kurikulum fleksibel, kerja sama intensif dengan DUDI, dan penguatan teaching factory berbasis proyek. Namun, langkah ini hanya akan berdampak jika dibingkai dalam strategi besar berbasis analisis SWOT dan dieksekusi melalui kerangka Balanced Scorecard.

Literasi digital dan learning agility (kelincahan belajar) menjadi kunci dalam menghadapi tantangan ini. SMK perlu membekali siswa bukan hanya dengan pengetahuan tetap, tetapi juga dengan kemampuan belajar ulang dan tidak takut berubah. Seperti dikatakan oleh Alvin Toffler, “The illiterate of the 21st century are not those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.”

Dari sisi manajerial, kepala sekolah SMK memegang peran sentral. Ia bukan hanya pemimpin administratif, melainkan harus menjadi pemimpin transformasional yang mampu melihat jauh ke depan, memimpin dengan data, dan mendorong inovasi berkelanjutan. Ini memerlukan kompetensi dalam strategic thinking, manajemen risiko, dan pengelolaan perubahan organisasi.

Manajemen risiko menjadi dimensi penting dalam kepemimpinan era VUCA. Setiap keputusan strategis sekolah harus didasarkan pada pertimbangan kemungkinan dampak, ketidakpastian, dan kesiapan sistem. Balanced Scorecard sebagai sistem pengukur kinerja sangat tepat digunakan untuk memetakan risiko, peluang, dan dampak dari setiap strategi sekolah.

Kultur organisasi di SMK juga harus berubah. Tidak cukup hanya memiliki visi dan misi tertulis, tapi juga membangun budaya adaptif dan responsif yang melibatkan semua pihak—guru, siswa, orang tua, dan DUDI. Budaya inilah yang akan menjadi energi kolektif untuk menjawab tantangan VUCA secara berkelanjutan.

Akhirnya, VUCA dan Revolusi Industri 4.0 bukan untuk ditakuti, tetapi untuk direspons dengan kewaspadaan cerdas dan aksi strategis. Dunia tidak menunggu sekolah yang lambat. Oleh karena itu, SMK harus bangkit dengan pendekatan manajerial modern, visi transformatif, dan strategi yang bukan hanya menjawab hari ini, tetapi juga membentuk masa depan.

C. Konsep Society 5.0 dan Solusi Pendidikan Inovatif

Dalam beberapa tahun terakhir, istilah Society 5.0 semakin mengemuka dalam diskursus global tentang masa depan peradaban manusia. Konsep ini pertama kali dicetuskan oleh pemerintah Jepang sebagai respons terhadap era Revolusi Industri 4.0 yang terlalu berfokus pada teknologi dan efisiensi, tanpa mempertimbangkan secara memadai dimensi kemanusiaan. Menurut Keidanren (2018), Society 5.0 merupakan masyarakat super cerdas yang mengintegrasikan teknologi canggih dengan nilai-nilai kemanusiaan untuk menciptakan solusi atas berbagai tantangan sosial.

Berbeda dengan Revolusi Industri 4.0 yang berorientasi pada otomatisasi dan konektivitas mesin, Society 5.0 mengusung pendekatan human-centered. Teknologi seperti Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), dan Big Data bukan sekadar alat efisiensi, tetapi menjadi medium untuk meningkatkan kualitas hidup manusia secara inklusif dan berkelanjutan. Ini merupakan pergeseran paradigma penting: dari teknologi untuk industri menjadi teknologi untuk kesejahteraan sosial.

Society 5.0 dibangun di atas lima fondasi utama: integrasi teknologi, partisipasi sosial, penciptaan nilai, penghapusan kesenjangan, dan keberlanjutan. Setiap pilar ini menuntut pembaruan cara berpikir dalam pendidikan, termasuk dalam pendidikan vokasi. Di era ini, lulusan tidak cukup hanya cakap teknis, tetapi juga harus mampu berpikir sistemik, berkolaborasi lintas disiplin, dan menjadi agen perubahan dalam masyarakatnya.

Visi human-centered society menantang kita untuk mendesain sistem pendidikan yang tidak hanya mengejar capaian kognitif, tetapi juga membentuk manusia yang bijak memanfaatkan teknologi. Dalam Society 5.0, pendidikan bukan sekadar transmisi pengetahuan, melainkan rekayasa sosial yang bertujuan mengurangi ketimpangan, menumbuhkan kesadaran kritis, dan memperkuat solidaritas antar warga.

Namun demikian, society 5.0 bukan konsep tanpa tantangan. Salah satu paradoks utama adalah: bagaimana menghadirkan transformasi digital yang tetap beretika dan tidak kehilangan akar kemanusiaan? Dalam konteks ini, UNESCO (2022) mengingatkan bahwa pendidikan harus tetap

mengedepankan keadilan sosial, pengakuan terhadap keragaman budaya, dan penanaman nilai-nilai perdamaian.

Bagi pendidikan vokasi, konsep Society 5.0 membuka peluang besar untuk melakukan lompatan strategis. SMK dapat memosisikan diri sebagai inkubator teknologi aplikatif yang menjawab persoalan riil di masyarakat. Misalnya, melalui inovasi teaching factory berbasis digital, siswa dapat menciptakan solusi untuk UMKM lokal atau menyusun sistem informasi sederhana bagi desa binaan.

SMK sangat relevan dalam kerangka Society 5.0 karena sifatnya yang aplikatif dan kontekstual. Kemampuan untuk beradaptasi, menyusun solusi cepat, dan menghadirkan produk konkret merupakan kekuatan yang bisa dimaksimalkan. Namun itu hanya mungkin jika sistem pembelajaran, kepemimpinan sekolah, dan orientasi strategis lembaga turut bergerak ke arah yang sama.

Pendidikan abad 21 dalam konteks Society 5.0 menekankan penguasaan pada 4C: critical thinking, creativity, collaboration, dan communication. Namun kini berkembang menjadi 6C dengan tambahan computational thinking dan compassion (Mishra, 2021). Keterampilan ini tidak bisa didapat hanya dari buku teks, melainkan melalui pembelajaran berbasis proyek, tantangan, dan pemecahan masalah sosial.

Salah satu pendekatan yang relevan adalah problem-based learning (PBL), di mana siswa SMK tidak hanya mempelajari cara kerja mesin, tetapi juga didorong untuk merancang inovasi berdasarkan permasalahan komunitas. Ini sejalan dengan semangat Society 5.0 yang menjadikan manusia sebagai pusat dari seluruh aktivitas berbasis data dan teknologi.

Peran Artificial Intelligence dalam pembelajaran pun mulai berkembang. AI dapat digunakan untuk merancang kurikulum adaptif, menyusun asesmen otomatis, hingga memberikan rekomendasi pengembangan karier bagi siswa. Namun tantangannya tetap pada kesiapan guru dan sekolah dalam memanfaatkan teknologi tanpa bergantung buta pada algoritma.

Kritik terhadap Society 5.0 sering datang dari sisi humanistik—bahwa teknologi canggih dapat memperlebar kesenjangan digital dan mengaburkan

nilai-nilai dasar pendidikan. Oleh karena itu, penting bagi SMK untuk tidak hanya menerapkan teknologi, tetapi juga menanamkan etika dan tanggung jawab sosial dalam setiap inovasi.

Konsep edutech humanis menjadi kunci: yaitu teknologi yang memanusiakan proses pembelajaran, menjembatani kesenjangan, dan menguatkan karakter siswa. SMK yang mampu menerapkan teknologi dengan pendekatan humanistik akan menjadi pionir dalam membentuk lulusan yang tidak hanya siap kerja, tetapi juga siap hidup dan berkontribusi.

Inovasi teaching factory dapat ditingkatkan dengan memasukkan elemen Society 5.0. Misalnya, siswa tidak hanya memproduksi barang, tetapi juga mengembangkan platform digital pemasaran, melakukan analisis pasar berbasis data, atau membangun sistem distribusi berkelanjutan. Ini menjadikan SMK sebagai laboratorium kewirausahaan sosial berbasis teknologi.

Literasi data menjadi bagian penting dari strategi SMK di era Society 5.0. Siswa tidak cukup hanya mengetahui cara menggunakan mesin, tetapi juga mampu membaca tren data, memvisualisasikan informasi, dan mengambil keputusan berdasarkan analisis. Di sinilah kolaborasi antara mata pelajaran kejuruan dan mata pelajaran umum menjadi semakin penting.

Tantangan terbesar dalam menerapkan Society 5.0 di SMK adalah kesenjangan digital. Tidak semua sekolah memiliki akses terhadap infrastruktur memadai, tidak semua guru terbiasa menggunakan teknologi, dan tidak semua siswa memiliki perangkat yang mendukung. Maka perlu ada strategi digital inclusion yang melibatkan pemerintah daerah, komunitas, dan sektor swasta.

Guru SMK harus diposisikan sebagai katalisator perubahan, bukan sekadar pelaksana kurikulum. Guru harus diberikan ruang untuk merancang pembelajaran yang relevan dengan konteks lokal, bereksperimen dengan teknologi, dan membimbing siswa menjadi pemecah masalah. Guru di era Society 5.0 adalah fasilitator kemanusiaan, bukan hanya pengisi silabus.

Kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan perlu mengadopsi peran baru: digital change leader. Ia bukan hanya memastikan sekolah berjalan,

tetapi juga menjadi pengarah strategi digitalisasi, penyusun roadmap inovasi, dan penggerak kolaborasi lintas sektor. Tanpa kepemimpinan transformatif, konsep Society 5.0 hanya akan menjadi jargon.

Kolaborasi multipihak adalah kunci keberhasilan penerapan Society 5.0 di SMK. Dunia usaha, perguruan tinggi, komunitas lokal, dan pemerintah harus bergandeng tangan dalam menyediakan fasilitas, kurikulum, pelatihan guru, dan peluang magang yang relevan dengan masa depan.

SMK progresif di era Society 5.0 dapat dikenali dari indikator-indikator seperti: kurikulum adaptif, integrasi edutech humanis, literasi data siswa, teaching factory digital, dan budaya inovasi kolaboratif. Semua ini membutuhkan strategi yang terencana, terukur, dan partisipatif.

Akhirnya, SMK tidak cukup sekadar mengajar keterampilan teknis. Ia harus membangun ruang transformasi masa depan, di mana setiap siswa merasa mampu menciptakan solusi, menjawab tantangan zaman, dan menjalani hidup dengan nilai-nilai. Itulah semangat sejati Society 5.0—menjadikan teknologi sebagai jembatan, bukan jurang.

D. Reposisi SMK sebagai Sekolah Unggul Adaptif

Reposisi SMK dalam sistem pendidikan nasional menjadi keharusan yang tidak bisa ditunda. Di tengah tekanan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan dunia kerja, pendidikan vokasi—khususnya SMK—tidak cukup hanya “siap kerja”. Ia harus menjadi lembaga yang siap beradaptasi, berinovasi, dan memimpin transformasi lokal. Pendidikan vokasi masa kini harus diposisikan sejajar, bukan sebagai subordinasi dari pendidikan akademik.

Transformasi ini menuntut pergeseran dari orientasi “lulusan siap pakai” menuju “lulusan siap bertransformasi”. Menurut Gerd Leonhard (2021), masa depan bukan milik mereka yang paling tahu, tetapi milik mereka yang paling siap berubah. Lulusan SMK perlu dibekali dengan kemampuan berpikir sistemik, fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian, dan memiliki jiwa pembelajar sepanjang hayat (lifelong learner).

Identitas SMK sebagai “sekolah kejuruan” perlu diperluas menjadi sekolah inovasi lokal. Artinya, SMK tidak hanya menghasilkan teknisi, tetapi juga menjadi agen pengubah ekosistem—melahirkan pemecah masalah bagi komunitasnya. Ini menjadikan SMK sebagai pusat inovasi berbasis kontekstual, bukan sekadar mesin produksi tenaga kerja.

Namun kenyataan di lapangan masih menyisakan stigma bahwa SMK adalah “jalur alternatif” atau bahkan “kelas dua.” Paradigma ini harus digeser melalui reposisi strategis yang mengangkat martabat dan kualitas SMK secara substansial. Penelitian oleh Sulaiman (2022) menunjukkan bahwa persepsi publik terhadap SMK membaik seiring dengan bukti keberhasilan lulusan yang mampu menciptakan lapangan kerja atau melanjutkan studi ke jenjang tinggi.

Reposisi ini tidak bisa berdiri sendiri. Ia harus didukung dengan strategi unggul berbasis data dan penguatan nilai sekolah. Sekolah harus memahami keunggulan relatifnya—baik dari sisi program keahlian, sumber daya manusia, maupun jejaring mitra industri—untuk kemudian menyusunnya ke dalam rencana strategis yang adaptif.

Penting pula untuk menghubungkan SMK dengan ekosistem inovasi daerah. Hal ini sesuai dengan pendekatan UNESCO (2021) tentang Place-Based Education, yang mendorong sekolah vokasi menjadi katalis pembangunan lokal. SMK dapat menjadi mitra strategis pemerintah daerah, UMKM, dan komunitas dalam pengembangan solusi teknologi terapan.

Reposisi kurikulum harus menyatu dengan kolaborasi industri. SMK unggul adalah SMK yang bukan hanya menunggu instruksi dari pusat, tetapi mampu menyusun kurikulum adaptif bersama DUDI, berbasis tren industri, serta mengintegrasikan sertifikasi kompetensi global dalam sistem pembelajarannya.

Budaya organisasi SMK juga harus mengalami pergeseran. Dari budaya administratif menjadi budaya strategis dan inovatif. Kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan perlu diposisikan sebagai aktor pembaharu, bukan hanya pelaksana teknis. Ini menuntut adanya pelatihan kepemimpinan strategis dan literasi data bagi seluruh ekosistem sekolah.

Reposisi guru dalam hal ini sangat krusial. Guru SMK tidak cukup hanya menguasai kompetensi teknis, tetapi juga harus membina karakter, menginspirasi inovasi, dan menjadi fasilitator kewirausahaan. Penelitian oleh Widodo (2023) menekankan bahwa kompetensi guru dalam desain pembelajaran berbasis proyek dan industri sangat memengaruhi kesiapan lulusan SMK menghadapi dunia kerja masa depan.

Reposisi SMK juga membuka ruang bagi entrepreneurial learning. SMK unggul tidak hanya melatih pekerja, tetapi juga memfasilitasi wirasaha muda yang mampu menciptakan nilai tambah dari keahlian yang dimiliki. Ini dapat diintegrasikan melalui teaching factory, inkubasi usaha siswa, dan pembelajaran berbasis proyek sosial.

Tentu saja, reposisi ini menghadapi tantangan internal yang tidak ringan—seperti keterbatasan sarana prasarana, minimnya dana operasional, dan kapasitas manajemen sekolah. Namun, dengan kepemimpinan yang kuat dan kolaborasi multipihak, tantangan ini dapat diubah menjadi peluang penguatan karakter unggul SMK.

Teaching Factory harus direposisi dari sekadar ruang praktik menjadi aset strategis sekolah. Ia harus berfungsi sebagai media pembelajaran kontekstual, sumber pendapatan sekolah, dan wahana pemecahan masalah nyata bagi komunitas. Dengan manajemen yang tepat, teaching factory dapat menjadi magnet kerja sama dengan DUDI dan sarana branding sekolah.

Indikator SMK unggul tidak hanya ditentukan oleh jumlah siswa atau kelulusan UKK, tetapi oleh kinerja strategis yang terukur, seperti daya serap lulusan, inovasi teaching factory, keterlibatan mitra industri, dan partisipasi alumni. Di sinilah Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai kerangka evaluasi reposisi sekolah secara menyeluruh.

Kepemimpinan sekolah menjadi tulang punggung dalam reposisi. Kepala SMK yang visioner, komunikatif, dan strategis akan mampu menggerakkan seluruh elemen untuk bertransformasi. Penelitian oleh Priyono (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional yang dipadukan

dengan kepemimpinan strategis memberikan dampak signifikan terhadap kesiapan sekolah menghadapi disrupsi.

Reposisi tidak bisa dilepaskan dari konteks lokal. Oleh karena itu, pemetaan kebutuhan daerah menjadi penting. SMK harus memfokuskan keahliannya sesuai dengan kekuatan wilayahnya—apakah itu pariwisata, pertanian modern, ekonomi kreatif, atau teknologi digital. Strategi ini akan menciptakan spesialisasi dan diferensiasi yang memperkuat daya saing sekolah.

Reposisi membutuhkan literasi strategis: kemampuan membaca data, menyusun prioritas, dan mengambil keputusan berbasis bukti. Sekolah yang tidak berbasis data akan cenderung menebak-nebak arah. SWOT Analysis dan Balanced Scorecard adalah alat bantu utama dalam membangun kesadaran strategis ini.

Citra dan branding sekolah vokasi juga menjadi aspek penting. SMK perlu memperkuat komunikasi publik, menunjukkan hasil karyanya, serta melibatkan alumni sebagai agen promosi dan transformasi. Branding yang baik akan membangun kepercayaan masyarakat dan membuka peluang kolaborasi lebih luas.

Belajar dari negara maju seperti Jerman dan Korea Selatan, kita melihat bahwa reposisi sekolah vokasi dilakukan secara sistemik: melalui dukungan regulasi, skema insentif bagi industri, pelatihan guru skala nasional, dan pemberian otonomi bagi sekolah untuk mengelola kurikulum berbasis lokalitas. Indonesia perlu belajar dan mengadaptasi praktik baik ini.

Reposisi juga harus menyoal SMK swasta, yang jumlahnya sangat besar namun kadang tertinggal dalam aspek fasilitasi dan pendampingan. Pemerintah dan yayasan harus melihat potensi besar SMK swasta dalam membangun SDM unggul daerah, dan memfasilitasi pendampingan strategis berbasis data dan kebutuhan kontekstual.

Menatap ke depan, SMK harus menjadi pilar dalam ekosistem SDM unggul Indonesia. Dengan orientasi strategis yang jelas, sinergi multipihak, dan kepemimpinan yang kuat, SMK tidak hanya bisa bertransformasi

menjadi sekolah unggul—tetapi juga menjadi motor penggerak pembangunan lokal, penguat kemandirian, dan pencipta masa depan.

E. Transformasi sebagai Keniscayaan: Telaah Konseptual

Transformasi dalam dunia pendidikan bukan lagi pilihan, melainkan keniscayaan. Perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi yang berlangsung cepat telah menjadikan stagnasi sebagai ancaman laten bagi setiap lembaga pendidikan, termasuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Transformasi yang dimaksud bukan sekadar berganti seragam kebijakan atau mengganti istilah kurikulum, melainkan perubahan mendasar dalam cara berpikir, mengelola, dan melayani pembelajaran.

Konsep transformasi organisasi dalam pendidikan dapat ditelusuri dari teori *organizational change* yang dikembangkan oleh Kurt Lewin (1951) melalui model tiga tahap: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Dalam konteks SMK, “*unfreezing*” berarti membongkar rutinitas lama dan menyadari bahwa cara lama tidak lagi relevan dengan tantangan saat ini. Tahap ini sangat krusial karena menyentuh pada zona nyaman manajerial dan budaya sekolah.

Perubahan yang efektif hanya dapat terjadi bila ada kesadaran kolektif bahwa sekolah tidak sedang baik-baik saja. Menurut teori *Adaptive Leadership* dari Heifetz (1994), kepemimpinan yang mampu memfasilitasi transformasi adalah kepemimpinan yang mendorong orang keluar dari kebiasaan lama, menahan ketidaknyamanan proses transisi, dan menjaga keberlanjutan misi sekolah.

Transformasi sejati bukan soal perubahan kosmetik, melainkan pergeseran nilai. Ini melibatkan perubahan dalam budaya organisasi, ekspektasi stakeholder, struktur kebijakan, serta praktik harian di kelas dan bengkel kerja. Fullan (2007) menekankan bahwa reformasi pendidikan hanya akan berhasil jika menyentuh level praktik pembelajaran dan bukan sekadar struktur administratif.

Dalam konteks SMK, transformasi menjadi sangat penting karena sekolah vokasi berada di garis depan dalam menjawab dinamika dunia kerja yang penuh disrupsi. Tanpa perubahan, SMK berisiko terus menghasilkan lulusan yang tidak relevan, dan kehilangan kepercayaan publik. Hal ini akan semakin memperkuat stigma negatif terhadap pendidikan vokasi.

SMK juga berhadapan dengan tantangan ganda: di satu sisi dituntut untuk relevan dengan industri yang terus berubah, dan di sisi lain harus mempertahankan nilai-nilai pendidikan seperti karakter, etika, dan kepekaan sosial. Transformasi memungkinkan dua kutub ini untuk tidak saling menegasikan, melainkan disatukan dalam pendekatan pembelajaran holistik.

Transformasi SMK tidak bisa lepas dari konteks makro seperti kebijakan pemerintah pusat, dinamika pasar kerja, dan tren global pendidikan. Namun, transformasi sejati justru paling bermakna ketika lahir dari kesadaran internal sekolah—yaitu ketika SMK mampu membaca potensi dan masalahnya sendiri, lalu menyusun arah perubahan secara mandiri dan terencana.

Proses transformasi tidak selalu linier dan rapi. Ia penuh dengan dinamika, resistensi, bahkan kegagalan. Oleh karena itu, sekolah perlu membangun resilience atau daya lenting organisasi agar mampu bertahan dan belajar dari proses perubahan. Penelitian oleh Luthans et al. (2006) menunjukkan bahwa institusi yang resilien lebih mampu mempertahankan kinerja dalam masa transisi.

Salah satu aspek krusial dalam transformasi adalah kemampuan untuk belajar secara organisasi. Argyris dan Schön (1996) menyebut ini sebagai *organizational learning*—kemampuan suatu institusi untuk mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang memperbaiki sistem kerja. SMK harus membangun mekanisme reflektif dalam rapat sekolah, evaluasi kurikulum, dan monitoring pembelajaran agar transformasi tidak sekadar instruksi atas.

Transformasi juga harus berbasis data. Sekolah yang ingin berubah tidak bisa hanya mengandalkan intuisi atau tren kebijakan sesaat. SWOT

Analysis, Balanced Scorecard, dan Dashboard Monitoring adalah alat bantu penting untuk membaca realitas dengan jernih dan menyusun prioritas dengan tajam.

Kepemimpinan memainkan peran vital dalam setiap proses perubahan. Kepala sekolah harus menjadi agen transformasi strategis, bukan hanya pelaksana program pemerintah. Ia perlu memiliki visionary thinking, keberanian mengambil keputusan, serta keterampilan membangun kolaborasi lintas aktor—dari guru hingga mitra industri.

Namun transformasi tidak akan berjalan jika hanya menjadi proyek pimpinan. Ia harus ditumbuhkan sebagai budaya organisasi. Ketika guru, TU, komite sekolah, hingga siswa memiliki orientasi yang sama terhadap perubahan, maka transformasi akan berlangsung organik, bukan hanya struktural.

Penting pula untuk membedakan antara change dan transformation. Change bisa terjadi karena tekanan dari luar dan bersifat reaktif, sementara transformation adalah perubahan yang dirancang dari dalam dan bersifat proaktif. SMK unggul tidak menunggu perubahan, tetapi mempersiapkan dan memimpinya.

Dalam konteks era VUCA dan Society 5.0, transformasi SMK juga menyangkut digitalisasi, internasionalisasi, dan penguatan karakter. SMK masa kini harus mampu mengintegrasikan teknologi tanpa kehilangan ruh pendidikan, serta menyiapkan lulusan yang cerdas secara teknis, emosional, dan sosial.

Transformasi pendidikan vokasi juga harus memperhatikan konteks lokalitas. SMK yang berada di daerah pedesaan tidak harus mengikuti model yang sama dengan SMK kota besar. Yang penting adalah kemampuannya membaca kebutuhan komunitas lokal dan menyelaraskannya dengan potensi global.

Refleksi atas berbagai studi kasus SMK yang berhasil bertransformasi menunjukkan adanya kesamaan pola: adanya visi yang kuat, tim yang solid, keberanian melakukan eksperimen, dan keterbukaan terhadap masukan. Ini bisa dijadikan pelajaran bagi sekolah lain yang sedang dalam proses perubahan.

Transformasi membutuhkan waktu. Ia bukan produk instan yang bisa selesai dalam satu tahun anggaran. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan jangka panjang, monitoring yang konsisten, dan fleksibilitas untuk melakukan penyesuaian strategi.

Akhirnya, transformasi harus dimaknai sebagai proses pembelajaran kolektif yang terus-menerus. SMK yang unggul bukanlah yang paling sempurna hari ini, tetapi yang paling berkomitmen untuk terus tumbuh, memperbaiki diri, dan memberikan dampak yang nyata bagi siswa dan masyarakatnya.

Dengan demikian, transformasi bukan hanya sebuah jargon. Ia adalah sikap. Ia adalah cara berpikir. Ia adalah komitmen untuk tidak diam ketika dunia berubah, dan tidak puas hanya karena hari ini terasa aman. SMK yang tidak berubah, akan ditinggalkan. SMK yang mampu mentransformasikan diri, akan memimpin.

F. Urgensi Strategi dalam Pendidikan Vokasi

Strategi merupakan kunci utama dalam mengarahkan keberhasilan lembaga pendidikan vokasi menghadapi kompleksitas tantangan masa kini. Tanpa strategi yang tepat dan terarah, SMK cenderung bergerak reaktif terhadap perubahan, bukan proaktif memimpin inovasi. Dalam konteks pendidikan vokasi, strategi bukan sekadar rencana kerja tahunan, tetapi peta jalan transformatif menuju tujuan jangka panjang yang berdampak luas.

Michael Porter (1996) menyatakan bahwa strategi adalah tentang “making choices, trade-offs, and deliberately choosing to be different.” Dalam konteks SMK, ini berarti sekolah harus secara sadar menentukan diferensiasi keunggulannya, menghindari jebakan meniru sekolah lain, dan menetapkan fokus pembangunan yang sesuai dengan karakteristik lokal maupun kebutuhan nasional.

Pendidikan vokasi menghadapi tantangan ganda: keterbatasan sumber daya dan tekanan ekspektasi tinggi dari dunia kerja. Oleh karena itu, penyusunan strategi menjadi alat bantu untuk menyeimbangkan antara idealisme pendidikan dan realitas lapangan. Strategi yang efektif harus

mengintegrasikan antara misi lembaga, kondisi internal, serta dinamika eksternal.

Dalam pendekatan Strategic Planning berbasis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), strategi disusun melalui pemetaan kekuatan internal dan tekanan eksternal. Di sinilah peran penting kepala sekolah dan tim manajemen sebagai aktor strategis yang bukan hanya menjalankan program, tetapi membentuk masa depan lembaganya secara visioner.

Pentingnya strategi juga terlihat dalam konteks perubahan kurikulum. Kurikulum Merdeka, sebagai kebijakan pendidikan nasional terbaru, membuka ruang fleksibilitas bagi sekolah. Namun fleksibilitas tanpa strategi justru menciptakan kebingungan. Sekolah yang memiliki strategi yang kuat akan mampu menerjemahkan kebijakan ke dalam langkah-langkah konkret sesuai dengan konteksnya.

Menurut Mintzberg (1994), strategi dalam organisasi pendidikan tidak cukup hanya dalam bentuk intended strategy, tetapi juga melibatkan emergent strategy, yakni strategi yang muncul dari refleksi praktik harian. SMK yang unggul akan selalu terbuka terhadap pembelajaran dari pengalaman dan mampu merevisi arah dengan adaptif tanpa kehilangan identitas.

Pendidikan vokasi menuntut strategi yang berbasis kebutuhan dunia kerja. Artinya, penyusunan program keahlian, kegiatan praktik, hingga pemetaan teaching factory harus berdasarkan kebutuhan nyata industri, bukan asumsi. Data tracer study, analisis pasar kerja, serta dialog intensif dengan DUDI menjadi komponen penting dalam membangun strategi yang grounded dan tidak mengawang.

Strategi juga berfungsi sebagai penghubung antara visi besar dan aktivitas harian sekolah. Visi tanpa strategi hanyalah mimpi. Begitu pula strategi tanpa pelibatan seluruh elemen sekolah hanya akan menjadi dokumen administratif. Oleh karena itu, partisipasi guru, tenaga kependidikan, siswa, dan komite sekolah dalam penyusunan strategi akan meningkatkan sense of belonging terhadap arah gerak sekolah.

Dalam konteks transformasi digital, strategi menjadi jembatan antara tantangan dan kesiapan. SMK tidak bisa serta-merta mengadopsi teknologi tanpa strategi penguatan literasi digital, pelatihan guru, dan integrasi dengan pembelajaran. Strategi memungkinkan digitalisasi tidak hanya sekadar tren, tetapi instrumen penguatan mutu.

Pentingnya strategi dalam pendidikan vokasi juga diperkuat oleh temuan penelitian yang menunjukkan bahwa sekolah dengan perencanaan strategis yang matang cenderung memiliki tingkat kelulusan, kepuasan siswa, dan kerja sama industri yang lebih tinggi (Yıldırım et al., 2020). Artinya, strategi bukan hanya instrumen manajerial, tetapi juga berkorelasi dengan outcome pendidikan.

Strategi di SMK idealnya disusun secara sistemik dalam dokumen Rencana Kerja Sekolah (RKS), Renstra, hingga indikator kinerja tahunan. Namun lebih dari sekadar dokumen, strategi harus hidup dalam budaya organisasi, dalam percakapan antar guru, dalam forum musyawarah, dan dalam praktik pembelajaran yang reflektif dan terus dikembangkan.

Konteks lokal juga menuntut strategi yang bersifat kontekstual. SMK di daerah industri tidak boleh menyusun strategi yang sama persis dengan SMK di wilayah agrikultur atau pariwisata. Oleh karena itu, strategi berbasis potensi wilayah dan kebutuhan masyarakat lokal akan menjadi titik awal untuk penguatan daya saing lulusan.

Strategi tidak hanya fokus pada output, tetapi juga proses. Misalnya, strategi peningkatan kompetensi guru tidak cukup hanya dengan mengirim guru ke pelatihan. Diperlukan strategi internal mentoring, pembelajaran kolaboratif, dan penguatan komunitas belajar guru yang berkelanjutan.

Dalam pendidikan vokasi modern, strategi juga harus berbasis data. SMK perlu memiliki sistem monitoring dan evaluasi strategis yang tidak hanya mengukur pencapaian target, tetapi juga belajar dari setiap kegagalan. *Balanced Scorecard* menjadi salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menyeimbangkan indikator keuangan, pelanggan (siswa/orangtua), proses internal, dan pembelajaran organisasi (Kaplan & Norton, 1996).

Pendidikan vokasi sangat memerlukan strategi branding. Stigma bahwa SMK adalah “pilihan kedua” atau “sekolah buangan” hanya bisa dilawan dengan strategi komunikasi dan pencitraan yang tepat. Sekolah harus memiliki narasi kuat tentang keunggulannya, menyampaikan pencapaian secara sistematis, dan membangun reputasi melalui media digital dan hubungan masyarakat.

Strategi juga berperan dalam menjawab tantangan ketidaksesuaian antara kompetensi lulusan dan kebutuhan industri. Dengan menyusun strategi kolaborasi kurikulum, program magang terstruktur, hingga kemitraan jangka panjang dengan DUDI, maka kesenjangan tersebut dapat diatasi secara bertahap.

Dalam banyak studi internasional, negara-negara dengan sistem pendidikan vokasi yang maju seperti Jerman dan Swiss menunjukkan bahwa peran strategi dalam pembentukan ekosistem vokasi sangat kuat. Ini memberi pelajaran bahwa keberhasilan bukan kebetulan, melainkan hasil desain yang presisi dan berorientasi masa depan (OECD, 2019).

Tanpa strategi, sekolah akan seperti kapal tanpa kompas. Ia mungkin bergerak, tapi tidak tahu ke mana arah tujuannya. Oleh karena itu, urgensi strategi dalam pendidikan vokasi adalah untuk memastikan setiap langkah yang diambil adalah bagian dari lompatan sistemik, bukan gerakan acak yang terjebak dalam rutinitas tanpa hasil.

Akhirnya, strategi adalah ekspresi tanggung jawab kolektif sebuah sekolah terhadap masa depan siswanya. Dalam dunia yang berubah cepat, strategi bukan hanya dokumen, tapi komitmen. Ia adalah pernyataan bahwa sekolah tidak akan berjalan tanpa arah, dan bahwa setiap keputusan adalah investasi untuk anak-anak muda yang sedang kita siapkan menghadapi dunia.



BAB II

DASAR-DASAR MANAJEMEN STRATEGIS DALAM KONTEKS SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Di tengah derasnya arus disrupsi global dan ekspektasi lokal terhadap peningkatan mutu pendidikan vokasi, sekolah menengah kejuruan (SMK) dituntut tidak hanya menjadi pelaksana kurikulum, tetapi juga arsitek strategi pendidikan. Bab ini hadir untuk menggambarkan bagaimana manajemen strategis tidak lagi menjadi ranah eksklusif korporasi atau sektor industri, melainkan menjadi kebutuhan mutlak bagi sekolah dalam mengelola kompleksitas zaman.

Manajemen strategis dalam konteks SMK memuat seperangkat pendekatan untuk merancang arah jangka panjang, membaca lingkungan, mengelola perubahan, dan memastikan ketercapaian visi pendidikan melalui pengambilan keputusan yang sistemik dan terukur. Dalam kerangka ini, kepala sekolah tidak cukup hanya menjadi administrator, tetapi harus bertransformasi menjadi pemimpin strategis yang mampu menerjemahkan visi menjadi langkah konkret dan membangun budaya kerja yang progresif.

Bab ini dibuka dengan kajian konseptual tentang pengertian dan prinsip manajemen strategis, lalu dilanjutkan dengan eksplorasi teori dan model

strategi yang relevan di dunia pendidikan, termasuk bagaimana pendekatan SWOT dan *Balanced Scorecard* dapat diadaptasi untuk sekolah. Selanjutnya, peran kepemimpinan transformasional sebagai pendorong perubahan di SMK akan dibahas secara mendalam, mengingat bahwa strategi yang hebat akan stagnan tanpa pemimpin yang inspiratif dan partisipatif.

Pemetaan lingkungan internal dan eksternal menjadi aspek kunci dalam bab ini, karena strategi tanpa pemahaman konteks hanya akan menjadi asumsi. Dengan analisis menyeluruh terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, SMK dapat lebih bijak dalam merumuskan arah kebijakannya. Bab ini juga mengurai bagaimana perencanaan strategis sekolah seperti RKS (Rencana Kerja Sekolah), RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah), dan Renstra (Rencana Strategis) disusun agar tidak sekadar bersifat administratif, namun menjadi dokumen hidup yang menuntun setiap program dan kebijakan.

Sebagai penutup bab, pembahasan difokuskan pada pentingnya keselarasan antara nilai-nilai organisasi, budaya kerja, dan visi strategis sekolah vokasi. Nilai dan budaya bukanlah jargon indah di dinding sekolah, tetapi menjadi fondasi dari pengambilan keputusan strategis yang membentuk identitas dan daya saing sekolah secara berkelanjutan.

Melalui pemahaman bab ini, pembaca – khususnya kepala sekolah, pengelola SMK, pengawas, maupun pendidik – diharapkan mampu membangun kesadaran strategis dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategis sebagai ruh dari setiap transformasi yang diikhtiarkan. Karena pada akhirnya, pendidikan vokasi yang unggul hanya dapat terwujud melalui desain yang cerdas, kepemimpinan yang visioner, dan strategi yang kokoh.

A. Pengertian dan Prinsip Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (David & David, 2017). Dalam konteks pendidikan, khususnya di sekolah menengah kejuruan (SMK), manajemen strategis bukan hanya sekadar

alat administratif, melainkan perangkat kunci untuk mengarahkan visi, menjawab tantangan zaman, serta membangun keunggulan kompetitif sekolah secara berkelanjutan.

Konsep manajemen strategis telah mengalami evolusi seiring dengan perubahan lanskap sosial, ekonomi, dan teknologi. Di era disrupsi digital, sekolah sebagai entitas organisasi publik harus mengadopsi prinsip-prinsip strategis layaknya perusahaan: memiliki tujuan jangka panjang, memahami lingkungan, berinovasi, serta melakukan evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan (Bryson, 2018). Tanpa strategi, sekolah akan mudah terombang-ambing oleh kebijakan yang berubah-ubah, tekanan global, atau tuntutan pasar kerja yang terus bergeser.

Dalam pengertian operasional, manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan utama: (1) formulasi strategi, (2) implementasi strategi, dan (3) evaluasi strategi. Formulasi strategi mencakup analisis lingkungan, penetapan visi dan misi, serta penentuan tujuan strategis. Implementasi strategi melibatkan pengorganisasian sumber daya, komunikasi internal, pelibatan SDM, serta penyesuaian struktur dan budaya organisasi. Evaluasi strategi dilakukan melalui pemantauan kinerja, pengukuran capaian, serta refleksi untuk penyesuaian berkelanjutan (Wheelen & Hunger, 2017).

Prinsip pertama dalam manajemen strategis adalah keselarasan visi dan aksi. Visi sekolah yang besar tidak akan bermakna tanpa strategi yang konkret dan langkah aksi yang konsisten. Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis harus mampu menyinergikan arah jangka panjang dengan program-program riil di sekolah.

Prinsip kedua adalah berorientasi pada lingkungan. SMK harus responsif terhadap perubahan eksternal seperti perkembangan teknologi industri, kebijakan pendidikan nasional, serta dinamika kebutuhan dunia kerja. Analisis SWOT menjadi alat penting untuk memahami faktor eksternal (opportunity–threat) dan internal (strength–weakness) dalam menyusun strategi yang tepat.

Prinsip ketiga adalah keterlibatan partisipatif seluruh stakeholder. Strategi sekolah tidak hanya milik kepala sekolah atau tim manajemen,

tetapi harus menjadi hasil konsensus dan komitmen bersama antara guru, tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah, serta mitra industri. Melalui keterlibatan ini, strategi menjadi lebih kontekstual dan memiliki daya dorong yang kuat dalam implementasi.

Prinsip keempat adalah fleksibilitas dan adaptabilitas. Dalam lingkungan VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), strategi tidak boleh kaku. Strategi pendidikan harus dirancang dengan ruang untuk belajar dan berubah. Evaluasi berkala serta feedback dari pelaksanaan menjadi mekanisme penting untuk mempertahankan relevansi strategi.

Prinsip kelima adalah penguatan budaya organisasi yang mendukung strategi. Nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, keterbukaan terhadap perubahan, dan orientasi mutu perlu dibangun sebagai kultur dasar sekolah agar strategi tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi menjadi bagian dari perilaku harian seluruh warga sekolah.

Di banyak kasus, kegagalan implementasi strategi di sekolah bukan karena ide yang buruk, tetapi karena lemahnya komitmen pelaksanaan, ketidakselarasan program, atau miskomunikasi antar pemangku kepentingan. Oleh karena itu, komunikasi strategi menjadi prinsip penting berikutnya. Strategi harus dikomunikasikan secara luas, dipahami oleh semua pihak, dan dijabarkan ke dalam indikator keberhasilan yang terukur.

Pendekatan manajemen strategis juga harus mempertimbangkan triple bottom line pendidikan: keberhasilan akademik, ketercapaian kompetensi vokasi, dan pembentukan karakter. Strategi yang hanya berfokus pada hasil akademik tanpa memperhatikan konteks sosial dan spiritual peserta didik akan kehilangan makna pendidikan secara utuh (Fullan, 2014).

Dalam konteks kebijakan nasional, manajemen strategis menjadi landasan dalam penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), serta Renstra (Rencana Strategis) SMK. Dokumen ini tidak hanya untuk pemenuhan administratif, tetapi harus menjadi living document yang dinamis, digunakan sebagai panduan implementasi program dan instrumen evaluasi kinerja sekolah.

Penelitian oleh Saputra et al. (2021) menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang mengimplementasikan prinsip manajemen strategis secara konsisten memiliki peningkatan signifikan dalam indikator kinerja: dari tingkat kelulusan, serapan lulusan ke dunia kerja, hingga akreditasi sekolah. Hal ini menegaskan bahwa strategi yang kuat membawa hasil yang nyata.

Namun demikian, pelaksanaan manajemen strategis juga menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya kapasitas manajerial kepala sekolah, minimnya pelatihan perencanaan strategis, dan masih lemahnya budaya evaluasi di sekolah. Oleh karena itu, perlu intervensi sistematis dari pemerintah, termasuk dalam bentuk penguatan kompetensi kepala sekolah, penyediaan perangkat digital strategi, serta fasilitasi coaching atau pendampingan manajemen sekolah.

Dalam perspektif pendidikan berbasis mutu (Total Quality Management), strategi juga harus dilihat sebagai siklus berkelanjutan antara perencanaan–pelaksanaan–evaluasi–perbaikan (Deming Cycle: Plan–Do–Check–Act). Dengan demikian, strategi bukanlah tujuan akhir, tetapi sebagai kendaraan menuju perbaikan berkelanjutan.

Untuk menjamin efektivitas strategi, penting pula mengembangkan indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators – KPI) yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbasis waktu (SMART). KPI inilah yang akan menjadi kompas dalam menilai apakah strategi benar-benar membawa kemajuan atau sekadar menjadi jargon.

Manajemen strategis juga memiliki dimensi etis. Sekolah sebagai institusi pembentuk karakter bangsa tidak boleh hanya mengejar target kuantitatif. Strategi harus dirancang dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip keadilan, inklusivitas, dan keberpihakan kepada peserta didik yang rentan.

Terakhir, manajemen strategis haruslah kontekstual. Tidak ada strategi tunggal yang berlaku universal. Setiap SMK memiliki karakteristik, sumber daya, dan tantangan yang berbeda. Oleh karena itu, proses penyusunan strategi harus dimulai dari pemetaan kondisi riil dan dilanjutkan dengan diskusi reflektif yang terbuka.

Dengan memahami pengertian dan prinsip-prinsip ini, kepala sekolah dan tim manajemen diharapkan mampu menjadikan strategi sebagai ruh dari transformasi pendidikan vokasi. Karena tanpa strategi yang jelas dan dijalankan secara konsisten, arah sekolah akan kabur, potensi akan terbuang, dan peluang akan terlewatkan.

B. Teori dan Model Strategi dalam Lembaga Pendidikan

Strategi dalam dunia pendidikan tidak dapat dipahami semata-mata sebagai perencanaan teknis atau rangkaian program. Strategi adalah suatu proses berpikir sistemik yang memadukan visi, situasi, nilai, dan sumber daya untuk menghasilkan keputusan jangka panjang yang berdampak luas terhadap pencapaian tujuan institusi (Mintzberg, 1994). Dalam konteks SMK, strategi menjadi jembatan antara kondisi realitas dan cita-cita masa depan pendidikan vokasi yang unggul dan relevan.

Henry Mintzberg membagi strategi ke dalam lima perspektif: Plan, Ploy, Pattern, Position, dan Perspective. Strategi sebagai plan menunjukkan perencanaan jangka panjang; sebagai ploy, mengindikasikan taktik tertentu untuk mengalahkan kompetitor; sebagai pattern, menandakan pola tindakan yang konsisten; sebagai position, menunjuk pada penempatan organisasi dalam lingkungan eksternal; dan sebagai perspective, menekankan pada pandangan internal dan budaya organisasi. Dalam pendidikan, kelima dimensi ini perlu diintegrasikan agar strategi tidak hanya bersifat normatif, tetapi mampu menciptakan perubahan.

Model strategi pendidikan yang populer digunakan adalah Strategic Planning Model dari Bryson (2018), yang menekankan pentingnya analisis lingkungan internal dan eksternal, penentuan isu strategis, pengembangan strategi, dan proses implementasi serta evaluasi. Model ini sangat sesuai diterapkan di sekolah karena fleksibel dan partisipatif, memungkinkan keterlibatan berbagai pihak dalam proses strategis.

Model lain yang sering dirujuk adalah Balanced Scorecard (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). BSC memberikan kerangka

kerja untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tujuan operasional yang terstruktur dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran–pertumbuhan. Dalam konteks sekolah, perspektif ini dapat diadaptasi menjadi: efisiensi anggaran sekolah (keuangan), kepuasan peserta didik dan orang tua (pelanggan), efektivitas proses belajar mengajar (internal), serta pengembangan kompetensi guru dan staf (pembelajaran).

Strategi pendidikan juga dapat ditelaah melalui pendekatan SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT memungkinkan sekolah untuk secara jujur menilai posisi mereka saat ini. Dalam praktiknya, banyak SMK yang menggunakan SWOT sebagai titik awal dalam menyusun RKS dan RKJM, meskipun sering kali analisis dilakukan secara deskriptif dan tidak ditindaklanjuti dengan strategi konkret. Padahal, langkah lanjut berupa TOWS Matrix—yang menyusun strategi berbasis kombinasi S–O, W–O, S–T, dan W–T—menjadi kunci keberhasilan strategi implementatif.

Sementara itu, model strategic fit memandang strategi sebagai hasil pencocokan antara kapabilitas internal dan tuntutan lingkungan eksternal (Venkatraman & Camillus, 1984). Untuk SMK, ini berarti pentingnya memahami kesiapan sumber daya internal sekolah—seperti kompetensi guru, fasilitas, dan budaya organisasi—dan bagaimana hal ini bisa diselaraskan dengan kebutuhan industri, perkembangan teknologi, dan regulasi pemerintah.

Porter’s Generic Strategies juga dapat diadopsi di pendidikan, dengan tiga pendekatan utama: cost leadership, differentiation, dan focus. Misalnya, SMK dapat memilih menjadi sekolah vokasi dengan biaya terjangkau (cost leadership), menawarkan program unik seperti kurikulum dual-system (differentiation), atau mengembangkan spesialisasi di bidang tertentu seperti SMK animasi atau pariwisata (focus).

Dalam dunia pendidikan Indonesia, model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu pendekatan strategis yang telah lama diperkenalkan. MBS menekankan otonomi sekolah, partisipasi masyarakat, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya. Strategi dalam MBS tidak

bersifat top-down, tetapi dikembangkan dari bawah ke atas (bottom-up), sehingga memberi ruang partisipasi seluruh warga sekolah dan menjamin kontekstualisasi strategi sesuai kondisi lokal.

Model School Development Planning (SDP) yang banyak dipakai di negara-negara OECD, mendorong sekolah untuk menyusun strategi berbasis data dan bukti. Di dalamnya termasuk praktik evaluasi diri (self-assessment), audit mutu, dan penetapan prioritas strategis. SDP sangat relevan dalam penguatan budaya mutu di SMK karena memberi ruang refleksi, penyesuaian, dan kesinambungan.

Dalam konteks perubahan dan inovasi pendidikan, strategi juga harus dikembangkan secara adaptif. Di sinilah peran Model Strategi Adaptif seperti Learning Organization dari Peter Senge (2006), yang mengedepankan lima disiplin: berpikir sistemik, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim. Sekolah sebagai organisasi pembelajar tidak hanya berstrategi untuk bertahan, tetapi untuk terus tumbuh melalui inovasi kolektif.

Penerapan strategi di sekolah juga sangat dipengaruhi oleh kultur organisasi. Menurut Deal & Kennedy (2000), strategi akan gagal jika tidak didukung oleh budaya yang mendukungnya. Di SMK, budaya disiplin, kerja keras, kolaboratif, dan inovatif harus dikuatkan agar strategi bukan hanya dokumen formal, tetapi menjadi ruh dalam gerak bersama.

Dalam praktik di lapangan, strategi yang sukses ditandai oleh tiga hal: (1) keterpaduan antar program, (2) fokus pada hasil jangka panjang, dan (3) kelenturan terhadap perubahan. Sekolah yang memiliki banyak program tetapi tidak selaras strateginya akan kehilangan arah dan energi. Oleh karena itu, integrasi antar unit sekolah, seperti hubungan antara tim kurikulum, wakasek sarpras, dan kemitraan DUDI harus dikembangkan berbasis strategi bersama.

Dalam era digital, strategi juga harus berbasis data (data-driven strategy). Sekolah yang memiliki sistem informasi manajemen pendidikan (SIM-P) akan lebih siap menyusun strategi berbasis bukti. Data tentang ketidakhadiran siswa, evaluasi belajar, hasil tracer study lulusan, hingga

feedback dari DUDI sangat penting sebagai input penyusunan strategi yang akurat.

Selain itu, strategi juga harus memperhatikan komunikasi internal dan eksternal. Strategi yang baik tanpa komunikasi yang efektif akan gagal diimplementasikan. Strategi perlu dijelaskan secara terbuka dalam rapat guru, disosialisasikan kepada peserta didik dan orang tua, serta dikomunikasikan secara digital untuk memperkuat akuntabilitas publik.

Model strategi pendidikan juga harus dievaluasi secara periodik. Oleh karena itu, pendekatan seperti Strategic Control Model (Simons, 1995) penting untuk diadopsi di sekolah. Dalam model ini, evaluasi strategi dilakukan secara reguler untuk menilai kinerja sekolah dan efektivitas arah kebijakan, sehingga strategi selalu relevan dengan kondisi aktual.

Secara keseluruhan, pemahaman atas teori dan model strategi memberikan fondasi intelektual dan operasional bagi pimpinan sekolah untuk menavigasi kompleksitas pendidikan vokasi. Tanpa kerangka teoretik yang kuat dan kontekstualisasi yang tepat, strategi hanya akan menjadi tumpukan kertas. Namun dengan pemahaman yang mendalam, strategi menjadi alat transformatif yang mampu mentransformasikan sekolah dari sekadar institusi pengajaran menjadi pusat keunggulan dan inovasi vokasi.

C. Peran Kepemimpinan Transformasional di SMK

Kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu model kepemimpinan paling relevan dalam menjawab tantangan pendidikan abad ke-21, terlebih dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang kini dituntut lebih adaptif, inovatif, dan kolaboratif. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikenalkan oleh James MacGregor Burns (1978), kemudian dikembangkan oleh Bernard Bass (1985) yang menekankan pentingnya pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi perubahan menuju tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Dalam konteks SMK, kepemimpinan transformasional sangat penting karena pemimpin tidak hanya bertugas mengelola administrasi, tetapi juga mengorkestrasi perubahan budaya, strategi, dan kompetensi guru serta

siswa. SMK berada pada irisan antara dunia pendidikan dan dunia kerja. Maka, pemimpinnya harus memiliki kemampuan transformatif dalam menjembatani kebutuhan keduanya.

Menurut Bass dan Avolio (1994), terdapat empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Keempatnya sangat relevan dalam konteks sekolah vokasi. Misalnya, pengaruh ideal terlihat saat kepala sekolah menjadi teladan dalam integritas dan kerja keras; motivasi inspirasional tampak dari kemampuannya membangun visi bersama; stimulasi intelektual hadir saat ia mendorong guru untuk berinovasi; dan perhatian individual terlihat dari perhatiannya terhadap pengembangan personal guru dan siswa.

Studi oleh Leithwood dan Jantzi (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan budaya sekolah, keterlibatan guru, dan hasil belajar siswa. Dalam konteks SMK di Indonesia, hal ini sejalan dengan temuan penelitian oleh Fitria et al. (2022) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkorelasi kuat dengan keterlibatan guru dalam program pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Pemimpin transformasional di SMK juga berperan sebagai agen perubahan yang mendorong pembaruan kurikulum sesuai dengan kebutuhan industri. Ia tidak hanya menjalankan perintah pusat, tetapi menerjemahkannya menjadi kebijakan lokal yang relevan. Ini sesuai dengan teori adaptif leadership dari Heifetz (1994), yang menekankan bahwa pemimpin harus mampu mengidentifikasi tantangan adaptif dan memfasilitasi organisasi dalam menemukan solusi kolektif.

Peran lainnya adalah sebagai fasilitator dalam menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif dan penuh semangat. Pemimpin transformasional mendorong dialog terbuka antara guru, siswa, dan pemangku kepentingan lainnya. Ia menciptakan budaya berbagi pengetahuan dan pembelajaran

tim, sebagaimana ditekankan Peter Senge (2006) dalam konsep organisasi pembelajar.

Dalam era digital, kepala SMK yang transformasional harus pula menguasai literasi teknologi dan mampu mentransformasi digitalisasi sekolah secara terarah. Kepemimpinan digital dan transformasional tidak bisa dipisahkan. Pemimpin bukan hanya pengguna teknologi, tetapi juga arsitek ekosistem digital yang mendukung pembelajaran dan manajemen berbasis data.

Kepemimpinan transformasional juga terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Hasil studi oleh Wahyudi (2021) menunjukkan bahwa guru yang merasa dihargai dan didukung oleh pemimpinnya cenderung menunjukkan loyalitas dan kreativitas yang tinggi dalam proses pembelajaran. Hal ini sangat penting di SMK, di mana guru dituntut kreatif menyampaikan materi berbasis proyek, praktik, dan *teaching factory*.

Transformasi tidak hanya tentang sistem, tetapi juga tentang hati dan semangat kolektif. Di sinilah pentingnya dimensi etika dan spiritual dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin SMK perlu menghadirkan nilai-nilai seperti kejujuran, empati, tanggung jawab, dan pelayanan dalam keseharian manajerialnya. Model *servant leadership* dari Greenleaf (1970) seringkali menjadi penyeimbang yang baik bagi gaya transformasional, khususnya dalam membangun hubungan manusiawi di sekolah.

Dalam implementasinya, kepemimpinan transformasional membutuhkan dukungan struktur organisasi yang fleksibel dan tim kerja yang solid. Kepala sekolah perlu membangun *shared leadership*, di mana para wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, dan guru senior dilibatkan dalam pengambilan keputusan strategis. Kolaborasi semacam ini meningkatkan rasa memiliki terhadap arah kebijakan sekolah.

Kepemimpinan transformasional juga berperan besar dalam menjawab tantangan ketimpangan antar-SMK. Pemimpin yang visioner akan mengupayakan inovasi kemitraan dengan DUDI, pemerintah daerah, dan komunitas lokal untuk memperkuat daya saing sekolah. Ia tidak menunggu bantuan, tetapi proaktif membangun jejaring yang strategis.

Di tengah dinamika dunia kerja yang berubah cepat, pemimpin transformasional berperan sebagai pelopor upskilling dan reskilling guru. Ia memastikan bahwa setiap guru memiliki akses terhadap pelatihan terkini, sertifikasi keahlian industri, dan kesempatan magang di luar sekolah. Hal ini membuat SMK lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan.

Tidak kalah penting adalah kemampuannya dalam mengelola konflik dan resistensi perubahan. Perubahan tidak selalu disambut hangat. Pemimpin transformasional perlu mengedepankan komunikasi empatik, pendekatan persuasi, serta mekanisme evaluasi partisipatif agar perubahan menjadi proses yang inklusif.

Dalam perspektif evaluasi, pemimpin transformasional menggunakan indikator kinerja bukan sebagai alat kontrol semata, tetapi sebagai refleksi kolektif untuk peningkatan berkelanjutan. Ia membangun budaya *appreciative inquiry*—menggali kekuatan dan potensi sekolah untuk dikembangkan lebih lanjut, bukan sekadar fokus pada kekurangan.

Kepemimpinan transformasional juga sangat berpengaruh dalam membangun identitas sekolah. Visi yang kuat dan dikelola dengan baik akan memunculkan citra positif sekolah di mata masyarakat. Branding sekolah vokasi yang unggul dimulai dari kepemimpinan yang mampu menyampaikan narasi perubahan secara otentik dan konsisten.

Akhirnya, peran kepemimpinan transformasional di SMK bukanlah sekadar peran administratif, tetapi peran visioner yang berakar pada semangat perubahan, keberanian mengambil risiko, dan dedikasi membangun masa depan siswa vokasi. Di tangan pemimpin seperti inilah, SMK dapat menjadi kekuatan utama dalam mencetak generasi unggul untuk era VUCA dan Society 5.0.

D. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Setiap institusi pendidikan, termasuk SMK, tidak berdiri dalam ruang hampa. Ia hidup dan tumbuh dalam sistem yang dinamis, penuh tantangan dan peluang yang terus berubah. Oleh karena itu, salah satu langkah krusial dalam manajemen strategis adalah melakukan analisis lingkungan, baik

internal maupun eksternal. Tujuannya adalah memperoleh pemahaman yang menyeluruh terhadap kondisi nyata yang memengaruhi performa dan arah strategis sekolah.

Lingkungan internal mencakup seluruh aspek yang berada dalam kendali langsung sekolah: sumber daya manusia, kurikulum, fasilitas, budaya organisasi, sistem manajemen, serta pola kepemimpinan. Sedangkan lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor di luar kendali sekolah namun memiliki pengaruh signifikan, seperti kebijakan pemerintah, dinamika dunia kerja, teknologi baru, perubahan sosial, dan harapan masyarakat.

Model analisis SWOT menjadi pendekatan yang paling populer dalam memetakan kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dari kedua lingkungan ini. SWOT bukan sekadar akronim, melainkan instrumen reflektif yang membantu sekolah menyusun strategi berdasarkan kenyataan, bukan asumsi.

Menurut Gurel dan Tat (2017), analisis SWOT yang dilakukan secara partisipatif dan berbasis data dapat membantu organisasi menyusun strategi yang tepat sasaran. Dalam konteks SMK, ini berarti sekolah dapat memfokuskan sumber dayanya untuk memaksimalkan potensi dan memperbaiki kelemahan, sekaligus bersiap menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang.

Dalam lingkungan internal, kekuatan SMK bisa berupa SDM pengajar yang kompeten, kemitraan dengan DUDI yang sudah mapan, program keahlian yang relevan dengan industri masa kini, serta budaya kolaboratif antarstaf. Kelemahan mungkin berupa ketergantungan pada dana BOS, minimnya pelatihan berkelanjutan, atau lemahnya integrasi teknologi dalam pembelajaran.

Sementara itu, dalam lingkungan eksternal, peluang bisa muncul dari kebijakan afirmatif pemerintah, seperti SMK Pusat Keunggulan, atau tren industri 4.0 yang membuka jenis-jenis pekerjaan baru. Ancaman bisa datang dari meningkatnya persaingan dengan lembaga pelatihan non-formal, atau ketidaksesuaian antara kurikulum dan kebutuhan dunia kerja yang terus berubah cepat.

Untuk mendalami analisis lingkungan eksternal, Porter (1980) mengajukan konsep lima kekuatan persaingan (Five Forces Model), yang meskipun awalnya dikembangkan untuk dunia bisnis, relevan juga diterapkan di SMK. Model ini membantu menganalisis daya tawar siswa dan orang tua (konsumen), kompetitor dari sekolah lain, ancaman dari alternatif pendidikan lain (seperti pelatihan daring), kekuatan pemasok (misalnya lembaga sertifikasi atau DUDI), serta persaingan antarsekolah dalam wilayah yang sama.

Dalam konteks Indonesia, data dari BPS dan Kemendikbudristek (2023) menunjukkan bahwa banyak SMK menghadapi ketimpangan dalam akses ke teknologi, guru bersertifikasi industri, dan kemitraan DUDI. Hal ini menjadi faktor internal dan eksternal sekaligus yang harus dibaca secara strategis dalam proses penyusunan kebijakan sekolah.

Salah satu pendekatan lanjutan dari SWOT adalah TOWS Matrix. Berbeda dengan SWOT yang bersifat deskriptif, TOWS bersifat strategis karena mengaitkan komponen SWOT untuk menghasilkan pilihan strategi, seperti strategi SO (menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang), WO (memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan), ST (menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman), dan WT (mengurangi kelemahan untuk menghindari ancaman).

Dalam praktik di SMK, analisis lingkungan idealnya dilakukan secara periodik melalui rapat kerja sekolah, musyawarah guru, atau evaluasi manajemen mutu. Bahkan, sekolah dapat melibatkan pemangku kepentingan luar seperti DUDI, alumni, dan orang tua dalam proses ini agar analisis menjadi lebih kaya dan kontekstual.

Penggunaan data menjadi sangat penting dalam analisis ini. Sekolah dapat memanfaatkan dashboard Rapor Pendidikan, hasil tracer study lulusan, data hasil UN/AKM, serta hasil survei kepuasan dari dunia industri sebagai basis pertimbangan. Ini menghindarkan sekolah dari pengambilan keputusan berdasarkan intuisi semata.

Kepala sekolah dan tim manajemen strategis perlu mendesain instrumen yang sistematis untuk menganalisis lingkungan, seperti kuesioner, FGD, dan observasi lapangan. Hasilnya kemudian dituangkan dalam dokumen RKS/RKJM atau rencana pengembangan sekolah. Dengan cara

ini, analisis lingkungan tidak berhenti di atas kertas, melainkan menjadi pemantik aksi.

Lebih dari itu, analisis lingkungan harus dikaitkan dengan visi jangka panjang sekolah. Sebuah sekolah yang ingin menjadi rujukan pendidikan teknologi digital, misalnya, harus membaca arah tren teknologi masa depan dan menyiapkan strategi pengembangan sumber daya manusia serta fasilitas sejak awal.

Pengalaman menunjukkan bahwa banyak sekolah vokasi gagal bersaing bukan karena buruknya kurikulum, melainkan karena gagal membaca dan merespons lingkungan secara tepat. Maka dari itu, pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor eksternal dan internal menjadi prasyarat transformasi berkelanjutan.

Selain SWOT, sekolah juga dapat menggunakan pendekatan PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal) untuk memperluas pandangan terhadap faktor eksternal. Model ini sangat cocok digunakan pada saat penyusunan rencana jangka panjang atau ketika terjadi perubahan regulasi besar seperti kurikulum nasional baru atau UU Sisdiknas.

Tidak kalah penting, hasil analisis lingkungan harus dikomunikasikan ke seluruh warga sekolah. Kepala sekolah yang bijak akan menggunakan hasil SWOT sebagai bahan refleksi kolektif dalam rapat tahunan, sehingga seluruh guru dan tenaga kependidikan merasa terlibat dalam membangun strategi ke depan.

Dengan memahami lingkungan secara menyeluruh, SMK dapat mengambil keputusan yang lebih akurat, menghindari trial and error, dan mempercepat proses pencapaian visi. Strategi yang dibangun dari pemetaan lingkungan yang kuat akan lebih siap untuk menghadapi ketidakpastian era VUCA.

Analisis lingkungan juga menjadi cerminan sikap reflektif sekolah: apakah sekolah itu cukup peka terhadap perubahan, mampu bercermin, dan siap melakukan perbaikan. Inilah yang membedakan sekolah yang hanya bertahan dengan sekolah yang melompat lebih jauh ke masa depan.

Pada akhirnya, analisis lingkungan bukan hanya soal mengumpulkan data, tetapi tentang memahami arah angin perubahan dan mengarahkan layar strategi ke tujuan yang jelas. SMK yang mampu melakukannya dengan cermat dan konsisten akan menjadi lembaga pendidikan vokasi yang tangguh, adaptif, dan unggul di tengah arus perubahan.

E. Perencanaan Strategis: RKS, RKJM, dan Renstra SMK

Perencanaan strategis merupakan jantung dari proses manajemen strategis. Ia bukan sekadar dokumen administratif yang harus disetor ke Dinas Pendidikan, melainkan merupakan peta jalan (roadmap) institusi pendidikan menuju tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang. Di SMK, tiga dokumen utama menjadi tiang penyangga perencanaan strategis: RKS (Rencana Kerja Sekolah), RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah), dan Renstra (Rencana Strategis Sekolah).

Rencana Kerja Sekolah (RKS) biasanya mencakup satu tahun ajaran dan berfokus pada operasionalisasi program dalam kerangka kalender pendidikan. Sementara RKJM mencakup jangka waktu 4 tahun yang diselaraskan dengan masa jabatan kepala sekolah. Renstra SMK, sebagai dokumen strategis jangka panjang, dapat disusun untuk jangka waktu lima hingga sepuluh tahun sebagai arah besar pengembangan institusi.

Menurut Wheelen & Hunger (2017), perencanaan strategis yang baik harus memuat visi, misi, tujuan, analisis situasi, strategi inti, dan langkah implementasi. Dalam konteks SMK, ini berarti sekolah perlu menyusun sasaran yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja, perkembangan teknologi, serta aspirasi peserta didik dan masyarakat sekitar.

Langkah awal dalam perencanaan strategis adalah menyusun visi dan misi yang jelas. Visi bukan sekadar slogan, melainkan pernyataan masa depan yang ingin diwujudkan sekolah. Misi menjelaskan bagaimana visi tersebut akan dicapai. Keselarasan visi dan misi dengan perkembangan keilmuan dan dinamika industri sangat penting dalam pendidikan vokasi.

Selanjutnya, sekolah melakukan analisis situasi melalui instrumen seperti SWOT, PESTEL, dan evaluasi internal berbasis mutu. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam menentukan prioritas strategis. Misalnya, jika hasil evaluasi menunjukkan rendahnya kerja sama dengan DUDI, maka strategi penguatan kemitraan menjadi agenda utama dalam RKJM dan Renstra.

Dalam Renstra SMK, biasanya dirumuskan tujuan strategis jangka panjang, misalnya “Menjadi SMK berbasis digitalisasi industri pada tahun 2030”. Tujuan ini kemudian diturunkan menjadi sasaran strategis, indikator kinerja, program unggulan, serta tahapan pelaksanaan yang realistis.

RKJM berperan sebagai jembatan antara visi strategis dan program tahunan. Ia memuat pengelompokan program berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP), termasuk Standar Proses, Kompetensi Lulusan, Sarpras, dan Pembiayaan. Di sinilah pentingnya integrasi antara RKJM dengan rencana peningkatan akreditasi dan pelaporan Rapor Pendidikan.

RKS merupakan turunan dari RKJM yang dipecah ke dalam rencana kegiatan tahunan. Di sinilah manajemen program berjalan konkret: alokasi anggaran, pembentukan tim pelaksana, jadwal pelaksanaan, indikator capaian, hingga evaluasi. Dokumen RKS menjadi panduan kerja seluruh unit di sekolah.

Untuk memastikan keberhasilan implementasi, setiap program dalam RKS harus memiliki indikator yang terukur (SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Sebagai contoh, jika sasaran adalah “meningkatkan kompetensi guru produktif dalam teknologi industri”, maka indikatornya bisa berupa “80% guru mengikuti pelatihan bersertifikat industri pada akhir tahun”.

Rencana strategis yang baik tidak hanya fokus pada aspek akademik, tetapi juga pengembangan budaya sekolah, peningkatan literasi digital, penguatan karakter siswa, serta pembangunan citra publik. Oleh karena itu, penyusunan RKS dan RKJM harus melibatkan berbagai pihak: kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, DUDI, dan siswa.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Permendikbud Nomor 21 Tahun 2020 menegaskan pentingnya integrasi perencanaan

sekolah dengan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan. Oleh karena itu, sekolah kini didorong untuk menyusun RKS dan RKJM yang juga kompatibel dengan platform digital seperti SIPLah, Rapor Pendidikan, dan e-RKAS.

Menurut hasil studi oleh Firmansyah & Abdurrahman (2021) di Jurnal Manajemen Pendidikan, sekolah yang memiliki dokumen perencanaan yang terstruktur dan partisipatif mengalami peningkatan signifikan dalam capaian mutu dan keterlibatan warga sekolah. Hal ini mempertegas bahwa perencanaan strategis bukan sekadar “tugas kepala sekolah”, tetapi hasil dari refleksi kolektif institusi.

Salah satu kendala yang sering dihadapi dalam penyusunan RKS adalah masih dominannya pendekatan copy-paste dari tahun sebelumnya. Untuk menghindari ini, penting dilakukan pelatihan manajemen strategis bagi kepala sekolah dan tim perencana agar mampu menyusun program berbasis kebutuhan dan data riil.

Kesesuaian antara RKS–RKJM–Renstra sangat penting agar tidak terjadi ketimpangan perencanaan. Sebagai ilustrasi, jika Renstra menargetkan sekolah berbasis teaching factory, maka RKJM harus memasukkan strategi membangun fasilitas produksi, dan RKS mencakup pelatihan guru dan pengadaan alat.

Dokumen perencanaan juga harus disusun selaras dengan dokumen penganggaran, seperti RKAS dan BOS. Sinkronisasi ini memastikan bahwa strategi tidak terjebak pada angan-angan yang tidak didukung oleh realitas pembiayaan. Oleh karena itu, bagian keuangan sekolah harus dilibatkan sejak awal.

Evaluasi berkala terhadap pencapaian program dalam RKS menjadi bagian penting dari siklus manajemen mutu. Refleksi tahunan ini dapat dilakukan melalui kegiatan Musyawarah Evaluasi Kinerja Sekolah atau audit internal. Hasilnya digunakan untuk merevisi RKS tahun berikutnya dan melakukan penyesuaian strategi dalam RKJM.

Di era digital, SMK juga mulai mengadopsi strategic dashboard untuk memantau progres pencapaian indikator dalam dokumen perencanaan.

Dashboard ini berfungsi sebagai alat bantu kepala sekolah dalam mengambil keputusan cepat dan berbasis data real time.

Secara ideal, dokumen RKS, RKJM, dan Renstra bukan hanya disimpan di lemari atau diunggah ke platform digital, tetapi menjadi “kitab kerja” seluruh warga sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis harus menjadikan dokumen ini sebagai acuan dalam rapat, supervisi, dan monitoring.

Melalui perencanaan strategis yang kuat, SMK dapat bergerak dari aktivitas rutinitas ke arah transformasi. Strategi bukan sekadar rencana, tapi komitmen institusional untuk berkembang dan menjawab tuntutan zaman. Sekolah yang sukses bukan yang paling sibuk, tapi yang paling strategis.

F. Nilai, Budaya Organisasi, dan Visi Sekolah Vokasi

Nilai (values), budaya organisasi, dan visi merupakan tiga elemen inti yang menjadi fondasi keberhasilan strategis sebuah institusi, termasuk sekolah menengah kejuruan (SMK). Dalam konteks pendidikan vokasi, ketiganya bukan hanya aspek simbolik atau slogan formalitas, melainkan ruh yang membentuk arah gerak, keputusan, dan perilaku kolektif seluruh warga sekolah.

Nilai adalah keyakinan fundamental yang dianut oleh komunitas sekolah tentang apa yang benar, penting, dan layak diperjuangkan. Nilai-nilai ini biasanya tercermin dalam visi-misi, peraturan sekolah, praktik pembelajaran, dan hubungan sosial antarwarga sekolah. Dalam SMK, nilai seperti kedisiplinan, etos kerja, kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab sosial sangat relevan untuk ditanamkan secara konsisten.

Sementara itu, budaya organisasi adalah manifestasi dari nilai yang telah mengakar dan terinternalisasi dalam kebiasaan, ritus, simbol, dan praktik kelembagaan. Menurut Robbins & Judge (2018), budaya organisasi menciptakan identitas kolektif, membentuk stabilitas sistem sosial, dan mengarahkan perilaku anggota dalam situasi tak pasti. Di SMK, budaya ini tampak dalam cara guru mengajar, cara siswa bersikap, atau bahkan dalam dinamika rapat guru.

Visi, sebagai arah masa depan yang ingin dicapai, tidak dapat bekerja optimal tanpa didukung budaya organisasi yang kuat dan nilai yang sesuai. Visi unggul seperti “Menjadi SMK berstandar industri global pada 2030” membutuhkan nilai profesionalisme, budaya kerja keras, dan inovasi sebagai penggeraknya. Visi tanpa nilai hanyalah harapan kosong; nilai tanpa visi ibarat kapal tanpa arah.

Hubungan antara nilai, budaya, dan visi dapat dipahami dalam kerangka *strategic alignment*. Jika nilai-nilai yang dianut warga sekolah sejalan dengan budaya yang dijalankan dan diarahkan oleh visi yang jelas, maka sekolah akan memiliki daya dorong transformasional yang kuat. Namun bila tidak selaras, misalnya visi sekolah menekankan kolaborasi namun budaya internalnya feodalistik dan individualistik, maka gap strategi akan sulit dijembatani.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga level: artefak (apa yang terlihat), nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*). Dalam konteks SMK, artefak bisa berupa poster visi di dinding, jadwal *teaching factory*, atau ruang praktik industri. Nilai-nilai bisa berupa integritas, kedisiplinan, dan kerja keras. Sedangkan asumsi dasar seperti “siswa SMK harus siap kerja” menjadi pondasi pemikiran jangka panjang.

Penelitian oleh Darmawan & Sugiyanto (2022) menunjukkan bahwa sekolah dengan budaya organisasi positif, nilai yang disepakati bersama, dan visi yang diformulasikan secara partisipatif cenderung memiliki kinerja kelembagaan yang lebih tinggi, termasuk dalam akreditasi dan daya serap lulusan. Ini menunjukkan pentingnya keterpaduan antara ketiga aspek tersebut.

Budaya organisasi di SMK juga harus adaptif terhadap dinamika industri dan teknologi. Budaya inovatif, keterbukaan terhadap pembelajaran baru, dan keberanian mengambil risiko merupakan nilai yang selaras dengan kebutuhan era industri 4.0 dan *society 5.0*. Untuk itu, sekolah perlu membentuk budaya yang bukan hanya mempertahankan tradisi, tapi mendorong eksperimentasi dan kreasi.

Pembentukan budaya organisasi dan internalisasi nilai bisa dilakukan melalui program yang konsisten seperti pelatihan karakter siswa, pembiasaan nilai-nilai sekolah dalam upacara, mentoring guru, dan reward–punishment berbasis nilai. Kegiatan pembelajaran juga harus menjadi arena utama transmisi nilai, bukan hanya transfer pengetahuan.

Peran kepala sekolah sangat krusial dalam menanamkan dan menyelaraskan nilai, budaya, dan visi. Pemimpin sekolah adalah “penjaga budaya” sekaligus pengarah visi. Gaya kepemimpinan transformasional yang memberi inspirasi, memberikan teladan, dan memberdayakan sangat diperlukan agar nilai dan budaya tidak berhenti di tataran wacana.

Visi sekolah harus disusun secara partisipatif agar tidak sekadar formalitas. Ketika guru, tenaga kependidikan, siswa, dan komite sekolah dilibatkan dalam penyusunan visi, maka muncul rasa memiliki dan semangat kolektif untuk mencapainya. Partisipasi ini juga memungkinkan visi lebih realistis, kontekstual, dan relevan dengan kebutuhan komunitas sekolah.

Nilai dan budaya bukan hanya penting untuk efektivitas internal, tetapi juga menjadi citra eksternal sekolah. SMK yang menunjukkan budaya layanan prima, profesionalisme, dan kejujuran akan lebih dipercaya oleh dunia usaha, orang tua, dan masyarakat. Ini menjadi keunggulan kompetitif yang tidak bisa dibangun secara instan.

Dalam praktik pengembangan sekolah, penyelarasan visi, nilai, dan budaya bisa dimasukkan ke dalam strategic plan (Renstra). Penjabaran nilai juga bisa dituangkan dalam dokumen kode etik guru, siswa, dan tata kelola organisasi sekolah. Bahkan dalam RKS dan RKJM, dimensi nilai dan budaya bisa menjadi indikator non-akademik yang tetap strategis.

Transformasi budaya bukan pekerjaan semalam. Dibutuhkan waktu, konsistensi, dan keteladanan. Namun dampaknya sangat besar: budaya yang kuat akan memperkuat identitas sekolah, meningkatkan loyalitas guru, membentuk karakter siswa, dan mempercepat pencapaian visi.

Di era VUCA, hanya organisasi yang berbasis nilai dan berbudaya kuat yang mampu bertahan dan berkembang. SMK harus menjadi komunitas

pembelajar dengan budaya kolaboratif, reflektif, dan inovatif. Tanpa ini, strategi dan program sebesar apapun akan kehilangan daya jelajahnya.

Budaya organisasi yang sehat juga mendorong lahirnya sistem pengambilan keputusan yang demokratis dan responsif. Ketika nilai keterbukaan, akuntabilitas, dan inklusivitas dijalankan secara nyata, maka organisasi sekolah menjadi tempat yang menyenangkan untuk tumbuh dan berkontribusi.

Akhirnya, nilai, budaya, dan visi bukan hanya bagian dari identitas sekolah, tetapi menjadi sumber energi untuk bergerak dan bertahan dalam era perubahan. Dalam pendidikan vokasi yang dinamis, ketiga aspek ini menjadi jangkar dan sekaligus layar kapal yang akan membawa SMK menuju pelabuhan masa depan yang lebih cerah.



BAB III

ANALISIS SWOT: DIAGNOSIS STRATEGI DAN EVALUASI DIRI SEKOLAH VOKASI

Di tengah kompleksitas dinamika pendidikan vokasi saat ini, setiap Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dituntut tidak hanya sekadar menjalankan operasional rutin, tetapi juga mampu mengenali jati diri organisasinya secara kritis. Transformasi pendidikan vokasi memerlukan pondasi diagnosis strategis yang mendalam—dan di sinilah Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) menjadi instrumen penting yang tidak boleh diabaikan. SWOT bukan sekadar alat manajerial klasik, melainkan refleksi strategis yang memungkinkan sekolah melihat diri dan lingkungannya secara utuh, objektif, dan terarah.

Bab ini mengajak pembaca menyelami kembali akar historis dan konseptual dari Analisis SWOT, yang telah digunakan sejak dekade 1960-an oleh tokoh-tokoh seperti Albert Humphrey di Stanford Research Institute, sebagai cara sistematis untuk memetakan kondisi internal dan eksternal suatu institusi. Dalam konteks SMK, analisis ini menjadi pondasi awal dalam menyusun strategi berbasis data dan realita lapangan, bukan asumsi.

Setiap subbab akan mengurai secara sistematis cara mengidentifikasi kekuatan internal (strengths) seperti kompetensi guru, fasilitas unggul,

atau relasi kuat dengan DUDI; mengungkap kelemahan (weaknesses) yang seringkali tersembunyi seperti rendahnya literasi digital atau budaya evaluasi yang lemah; menangkap peluang (opportunities) di tengah perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, dan tren industri; serta merespons ancaman (threats) seperti disrupsi digital, kompetisi antar lembaga, hingga ketimpangan kualitas pendidikan antarwilayah.

Tak hanya berhenti pada identifikasi, Bab 3 juga akan menyajikan teknik menyusun strategi SO, WO, ST, dan WT berbasis hasil analisis. Konkritnya, disediakan pula contoh-contoh nyata SWOT pada SMK bidang teknologi, akuntansi, hingga pariwisata, yang dapat dijadikan inspirasi bagi pembaca dalam menerapkan metode ini di sekolah masing-masing.

Melalui pendekatan ini, SWOT tidak lagi menjadi sekadar formalitas dalam dokumen perencanaan, melainkan jembatan strategis menuju perubahan yang nyata dan berdampak. Dengan menggali kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, serta mengantisipasi ancaman, SMK akan lebih siap menjawab tantangan zaman dan menjelma menjadi sekolah unggul yang adaptif, visioner, dan transformatif.

A. Sejarah dan Fondasi Teoretik Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu pendekatan paling populer dan aplikatif dalam manajemen strategis, termasuk dalam konteks pendidikan. SWOT adalah akronim dari Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats, yang mencerminkan dimensi internal dan eksternal organisasi. Model ini dikembangkan pertama kali pada tahun 1960-an oleh Albert S. Humphrey dan timnya di Stanford Research Institute sebagai alat analisis perubahan dalam organisasi bisnis di Amerika Serikat. Seiring waktu, konsep ini diadaptasi luas di berbagai sektor, termasuk pendidikan vokasi.

Dalam literatur manajemen strategis, SWOT dianggap sebagai langkah awal dalam proses perencanaan strategis. Mintzberg (1994) menyebutnya sebagai pendekatan preskriptif yang membantu organisasi memahami posisinya sebelum menentukan arah perubahan. Di dunia pendidikan, terutama

di SMK, analisis ini dapat membantu kepala sekolah dan tim manajemen untuk menyusun kebijakan yang kontekstual dan berbasis data.

Teori organisasi menempatkan SWOT dalam kerangka environmental scanning, di mana organisasi secara sistematis menelaah faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja. Strengths dan weaknesses dipahami sebagai faktor internal—hal-hal yang berada dalam kontrol sekolah—sedangkan opportunities dan threats berasal dari luar, yang tidak dapat dikendalikan secara langsung. Pemisahan ini penting untuk menyusun respons yang proporsional dan strategis.

Dalam konteks sekolah menengah kejuruan, kekuatan internal dapat mencakup program keahlian yang relevan dengan industri, guru kompeten, fasilitas praktik, serta jaringan kemitraan dengan DUDI. Sementara kelemahan dapat berupa rendahnya literasi digital guru, minimnya evaluasi berbasis data, atau ketergantungan pada pola lama yang tidak responsif terhadap perubahan.

Sedangkan peluang mencerminkan tren positif eksternal, seperti adanya program SMK Pusat Keunggulan dari Kemendikbudristek, revolusi industri 4.0, dan dukungan digitalisasi pendidikan. Ancaman, sebaliknya, merujuk pada faktor-faktor yang dapat mengganggu kemajuan sekolah, misalnya persaingan ketat antar SMK, rendahnya minat masyarakat terhadap program vokasi, hingga ketidakselarasan lulusan dengan kebutuhan industri.

Menurut Gurel & Tat (2017), salah satu keunggulan SWOT adalah fleksibilitasnya. Analisis ini tidak terikat pada satu model organisasi tertentu, sehingga dapat digunakan baik oleh korporasi, institusi sosial, maupun lembaga pendidikan. Fleksibilitas inilah yang menjadikannya sangat relevan untuk sekolah, khususnya dalam membangun strategi berbasis kondisi riil.

Namun, seperti disampaikan oleh Panagiotou (2003), SWOT bukan tanpa kritik. Banyak yang menilai metode ini terlalu kualitatif dan tidak terstandar, sehingga dapat menimbulkan bias. Oleh karena itu, penerapan SWOT di sekolah perlu disandingkan dengan data kuantitatif seperti hasil rapor pendidikan, tracer study alumni, dan evaluasi kinerja guru.

Dalam praktik pendidikan vokasi, analisis SWOT sering menjadi bagian dari penyusunan dokumen RKS (Rencana Kerja Sekolah) dan RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah). Sayangnya, banyak sekolah masih mengisi matriks SWOT secara dangkal dan normatif. Misalnya, menyebut “SDM berkualitas” sebagai kekuatan tanpa data pendukung atau indikator konkret.

Padahal, untuk menjadikan SWOT sebagai alat diagnosis strategis yang akurat, dibutuhkan keterlibatan banyak pihak. Guru, kepala sekolah, waka kurikulum, staf TU, hingga komite sekolah perlu diajak berdiskusi dan menyumbangkan data maupun perspektif. Hal ini sejalan dengan pendekatan *participatory strategic planning* (Bryson, 2011) yang menekankan pentingnya keterlibatan kolektif dalam merumuskan strategi organisasi.

Dalam pengalaman praktik di lapangan, SMK yang melakukan SWOT secara kolaboratif cenderung memiliki strategi yang lebih realistis dan dapat diimplementasikan. Misalnya, SMK yang menyadari kelemahannya di bidang literasi digital lalu menyusun program penguatan kompetensi TIK bagi guru secara berkelanjutan.

Selain itu, penyusunan SWOT yang baik dapat menjadi dasar untuk menyusun indikator kinerja utama (KPI) sekolah. Kekuatan dapat dioptimalkan menjadi program unggulan, kelemahan menjadi fokus perbaikan, peluang menjadi strategi pengembangan, dan ancaman sebagai faktor antisipatif.

Seiring berkembangnya teknologi, penyusunan SWOT pun mulai menggunakan alat bantu digital. Beberapa SMK sudah mulai memanfaatkan Google Forms untuk menjaring masukan dari warga sekolah dalam mengisi analisis SWOT. Hasilnya kemudian divisualisasikan menggunakan dashboard sehingga lebih mudah dianalisis secara strategis.

Menurut penelitian dari Nair & Pejova (2021), integrasi SWOT dalam pengembangan sekolah vokasi di Asia Tenggara terbukti membantu dalam mengidentifikasi gap antara kompetensi lulusan dan kebutuhan pasar. Hal ini menjadi bukti bahwa analisis ini bukan hanya relevan, tetapi juga strategis dalam meningkatkan daya saing lulusan SMK.

SWOT juga membantu sekolah mengembangkan pendekatan inovatif, seperti model pembelajaran berbasis proyek (project-based learning), teaching factory, dan kurikulum adaptif. Misalnya, peluang berupa kerja sama dengan industri otomotif dapat direspon dengan membuka kelas industri berbasis kebutuhan mitra.

Agar hasil SWOT tidak berhenti di atas kertas, maka penting untuk mengintegrasikannya ke dalam perencanaan tahunan dan monitoring kinerja sekolah. Hal ini bisa diwujudkan melalui rapat kerja sekolah, penyusunan RKS berbasis SWOT, serta evaluasi tengah tahun menggunakan KPI yang diturunkan dari SWOT.

Dalam implementasinya, SWOT yang baik mampu menjadi alat refleksi diri sekaligus peta jalan menuju transformasi. Ia tidak sekadar mencatat masalah, tetapi juga menggali potensi dan memetakan arah perubahan. Sebuah alat berpikir strategis yang sekaligus mengakar dalam kenyataan.

Sebagaimana ditegaskan oleh Wheelen & Hunger (2015), “Analisis SWOT adalah jembatan antara diagnosis dan strategi. Ia membantu organisasi memahami siapa dirinya, di mana ia berada, dan ke mana ia seharusnya menuju.” Di sinilah letak relevansinya bagi SMK yang ingin menjadi unggul dan adaptif di tengah guncangan era disrupsi.

Dengan demikian, pemahaman mendalam terhadap sejarah dan fondasi teoretik SWOT menjadi penting sebagai pijakan untuk menerapkannya secara benar dan bermakna. Bab ini bukan hanya mengenalkan kembali SWOT, tetapi menghidupkannya sebagai budaya berpikir strategis di lingkungan SMK.

B. Teknik Identifikasi Kekuatan (Strengths)

Mengidentifikasi kekuatan adalah langkah awal yang vital dalam analisis SWOT. Kekuatan (strengths) merujuk pada semua sumber daya, kapabilitas, dan keunggulan internal yang dimiliki sekolah dan dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks SMK, kekuatan bukan hanya soal fasilitas, tetapi juga mencakup mutu SDM, kultur organisasi, praktik pembelajaran, serta hubungan dengan dunia kerja.

Menurut Pearce dan Robinson (2013), kekuatan adalah faktor internal yang memberikan nilai kompetitif kepada organisasi. Untuk lembaga pendidikan vokasi seperti SMK, kekuatan bisa berasal dari reputasi sekolah, kualitas lulusan, dukungan masyarakat, hingga eksistensi teaching factory. Namun, agar tidak sekadar asuntif, kekuatan harus diidentifikasi melalui pendekatan sistematis dan berbasis data.

Salah satu metode awal dalam mengidentifikasi kekuatan adalah melalui analisis aset sekolah, baik tangible maupun intangible. Aset tangible mencakup sarana praktik, laboratorium, gedung, dan teknologi. Sedangkan aset intangible mencakup nilai-nilai sekolah, kepercayaan mitra industri, serta semangat kolaboratif antar warga sekolah. SMK yang memiliki teaching factory yang berjalan optimal, misalnya, bisa menjadikannya sebagai kekuatan yang sangat strategis.

Teknik kedua adalah melalui analisis hasil akreditasi dan rapor pendidikan. Dokumen ini memberikan potret objektif tentang keunggulan yang telah diakui secara formal. Misalnya, predikat akreditasi A, nilai capaian literasi numerasi di atas nasional, atau indeks kepuasan peserta didik yang tinggi. Semua itu menjadi dasar yang sah dalam menyusun profil kekuatan.

Selanjutnya, penilaian kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan dapat menjadi teknik yang mendalam dalam menggali kekuatan SDM. SMK dengan guru bersertifikasi industri atau yang telah mengikuti pelatihan berbasis kebutuhan kerja tentu memiliki daya saing lebih tinggi. Dalam perspektif manajemen strategik, ini adalah core competencies (kompetensi inti) yang perlu dijaga dan dikembangkan.

Dalam pendekatan partisipatif, diskusi kelompok terfokus (FGD) dan survei stakeholder internal juga menjadi sarana efektif untuk menggali kekuatan. Guru, staf TU, siswa, dan bahkan alumni dapat diajak memetakan kekuatan sekolah berdasarkan pengalaman mereka. Teknik ini memfasilitasi pandangan multipihak yang lebih holistik dan mencegah bias individu.

Data dari tracer study alumni pun tak kalah penting. Jika alumni SMK diterima dengan baik di dunia kerja, memperoleh penghasilan tinggi, atau

bahkan menjadi entrepreneur sukses, maka itu adalah kekuatan signifikan. Hal ini mencerminkan keberhasilan sekolah dalam menyiapkan lulusan yang kompeten dan relevan dengan kebutuhan industri.

Kerja sama dengan industri (link and match) juga merupakan kekuatan krusial. SMK yang memiliki MoU aktif dengan DUDI, program magang yang terstruktur, serta partisipasi mitra dalam pengembangan kurikulum dapat menjadikan hal ini sebagai pilar strategis. Di era industri 4.0, keberadaan mitra industri bukan pelengkap, tetapi justru penentu nilai tambah pendidikan vokasi.

Kultur organisasi yang sehat juga layak disebut sebagai kekuatan. Sekolah yang memiliki budaya disiplin, gotong royong, inovatif, serta komunikasi terbuka menunjukkan bahwa kekuatan tidak selalu bersifat fisik. Teori organisasi menyebut ini sebagai soft power yang berkontribusi besar terhadap keberlanjutan perubahan.

Dalam praktiknya, SMK dapat menggunakan instrumen audit internal seperti EFQM (European Foundation for Quality Management) atau adaptasi standar ISO 21001 untuk mengidentifikasi kekuatan dalam dimensi kepemimpinan, proses pembelajaran, hasil siswa, dan keterlibatan stakeholder. Ini akan memperkaya proses identifikasi dan memberikan standar evaluasi yang terukur.

Benchmarking dengan sekolah lain juga merupakan teknik identifikasi kekuatan yang menarik. Dengan membandingkan diri dengan sekolah rujukan (baik di tingkat daerah maupun nasional), SMK dapat melihat keunggulan relatifnya. Misalnya, SMK A mungkin belum unggul dalam digitalisasi, tetapi memiliki keunggulan luar biasa dalam pelatihan kerja berbasis mitra.

Kekuatan juga bisa dilihat dari rekam jejak inovasi. Sekolah yang mampu menciptakan produk siswa yang bernilai jual, memenangkan lomba keterampilan tingkat provinsi/nasional, atau memiliki tim guru peneliti aktif, menunjukkan kekuatan inovatif. Inilah aspek yang menjadi indikator penting dalam pengembangan entrepreneurial school.

Secara teknis, penyusunan daftar kekuatan sebaiknya mengikuti prinsip SMART: Spesifik, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound. Hindari pernyataan yang kabur atau normatif seperti “kami memiliki guru yang baik”. Gantilah dengan: “90% guru bersertifikasi pendidik dan 40% telah mengikuti pelatihan industri dalam 2 tahun terakhir.”

Selanjutnya, SMK dapat menyusun kekuatan dalam bentuk tabel prioritas kekuatan berdasarkan dampaknya terhadap tujuan strategis. Misalnya, menilai setiap kekuatan berdasarkan pengaruhnya terhadap mutu lulusan, ketercapaian visi, atau kepuasan pengguna jasa pendidikan.

Dalam laporan strategis, kekuatan bisa ditampilkan secara naratif maupun visual. Peta kekuatan sekolah bisa disajikan dalam bentuk diagram radar atau matriks kompetensi. Hal ini akan membantu kepala sekolah dan tim perencanaan memvisualisasikan modal yang dimiliki secara lebih objektif.

Dalam perspektif resource-based view (Barney, 1991), kekuatan adalah sumber keunggulan kompetitif jika memiliki empat syarat: Valuable, Rare, Inimitable, dan Non-substitutable (VRIN). Maka, sekolah perlu memeriksa: apakah kekuatan kami hanya dimiliki oleh kami? Sulit ditiru? Memberi nilai langsung pada siswa?

Di era VUCA, kekuatan juga harus dilihat dari kemampuannya untuk beradaptasi. Sekolah yang memiliki organizational agility, seperti cepat menyesuaikan pembelajaran daring atau membuka program keahlian baru berbasis kebutuhan pasar, menunjukkan kekuatan adaptif yang sangat bernilai.

Sebagai penutup, teknik identifikasi kekuatan bukan hanya untuk pamer keunggulan, tetapi sebagai titik tolak menuju perbaikan strategis. Kekuatan yang tidak dikenali akan sia-sia. Sebaliknya, kekuatan yang dikenali dan dioptimalkan akan menjadi motor utama transformasi SMK menuju pendidikan vokasi yang unggul, relevan, dan berdaya saing tinggi.

C. Mengungkap Kelemahan (Weaknesses) dalam Internal Sekolah

Mengungkap kelemahan adalah tahapan yang menuntut keberanian institusi untuk melihat ke dalam dirinya sendiri dengan jujur, kritis, dan konstruktif. Dalam analisis SWOT, kelemahan (weaknesses) adalah segala keterbatasan internal yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis. Jika kekuatan adalah bahan bakar, maka kelemahan adalah hambatan yang harus dikenali agar strategi dapat berjalan dengan realistis.

Kelemahan bisa bersifat struktural, kultural, hingga teknis. Secara struktural, SMK yang tidak memiliki struktur organisasi yang adaptif, sistem pengambilan keputusan yang lambat, atau minimnya pelimpahan wewenang sering kali menghadapi stagnasi. Sedangkan dari aspek kultural, budaya kerja yang kurang kolaboratif atau minim inovasi akan menghambat daya gerak lembaga pendidikan.

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), kelemahan dapat berupa ketiadaan aset penting, rendahnya produktivitas SDM, atau tidak optimalnya pemanfaatan teknologi. Di SMK, contoh kelemahan bisa berupa guru yang belum memiliki sertifikasi kompetensi industri, rendahnya kehadiran guru dalam pelatihan, atau kurikulum yang belum sinkron dengan kebutuhan DUDI.

Salah satu cara sistematis untuk mengidentifikasi kelemahan adalah melalui evaluasi kinerja organisasi berbasis data rapor pendidikan. Jika capaian numerasi atau literasi berada di bawah standar nasional, ini menunjukkan adanya kekurangan dalam strategi pembelajaran. Evaluasi ini harus dilihat bukan sebagai penghukuman, tetapi sebagai peluang peningkatan kualitas.

Audit manajemen mutu juga dapat mengungkap titik lemah dalam pengelolaan. Misalnya, jika proses penjaminan mutu belum berjalan siklikal (PPEPP), atau belum ada sistem monitoring digital untuk mengawasi keterlaksanaan program, maka itu adalah kelemahan yang dapat menurunkan efektivitas institusi.

Kelemahan juga bisa berasal dari kurangnya integrasi teknologi. Di era digital, SMK yang belum menggunakan LMS (Learning Management System), tidak memiliki akun belajar.id aktif, atau belum memiliki dashboard manajemen sekolah menunjukkan celah dalam transformasi digital. Ini akan berdampak pada keterlambatan adaptasi dan rendahnya keterlibatan siswa dalam proses belajar.

Dari sisi SDM, kelemahan juga muncul dalam bentuk turnover guru tinggi, rendahnya motivasi, atau kurangnya pelatihan berkelanjutan. Berdasarkan riset oleh Wibowo (2022) dalam *Indonesian Journal of Educational Management*, ditemukan bahwa 58% guru SMK menyatakan kurang percaya diri dalam mengajarkan konten berbasis teknologi terbaru akibat minimnya pelatihan teknis.

Sarana dan prasarana juga tak luput dari perhatian. Bengkel praktik yang tidak sesuai standar industri, peralatan yang usang, hingga keterbatasan bahan praktik dapat menjadi kelemahan yang merusak kualitas pengalaman belajar siswa. Ini akan berdampak langsung terhadap kesiapan kerja lulusan dan kepercayaan mitra industri.

Kelemahan juga tercermin dari manajemen pembelajaran yang tidak diferensiatif. Jika semua siswa diperlakukan seragam tanpa memperhatikan gaya belajar dan kecepatan tangkap, maka pembelajaran menjadi tidak efektif. Hal ini penting terutama dalam pendidikan vokasi yang menuntut pendekatan praktik yang kontekstual dan personal.

Komunikasi internal yang buruk juga merupakan sumber kelemahan laten. Ketika terjadi miskomunikasi antara kepala sekolah dan guru, atau antar divisi di sekolah, maka koordinasi program menjadi tidak efektif. Komunikasi yang tidak terbuka juga menciptakan budaya kerja yang tidak sehat, penuh kecurigaan, dan minim inovasi.

Selain itu, kurangnya evaluasi program berbasis bukti adalah kelemahan manajerial yang krusial. Sekolah sering menjalankan kegiatan rutin tahunan tanpa analisis dampak, tanpa laporan reflektif, atau tanpa indikator keberhasilan yang jelas. Padahal, manajemen strategis menuntut proses evaluatif berkelanjutan.

Dari perspektif pembiayaan, ketergantungan pada dana BOS tanpa strategi diversifikasi keuangan juga menjadi kelemahan struktural. SMK yang tidak memiliki unit usaha, tidak melakukan fundraising, atau tidak membangun kerja sama strategis dengan mitra industri akan sulit menjaga keberlanjutan program jangka panjang.

Kelemahan dalam keterlibatan orang tua dan komunitas juga perlu disorot. Sekolah yang gagal membangun hubungan yang erat dengan wali siswa atau organisasi masyarakat sekitar akan kehilangan dukungan sosial yang penting. Padahal, pendidikan vokasi idealnya berbasis ekosistem, bukan bekerja sendiri dalam ruang tertutup.

Keterlambatan dalam merespons perubahan kebijakan pendidikan nasional juga menjadi indikator kelemahan dalam adaptasi institusional. Misalnya, beberapa SMK belum menerapkan Kurikulum Merdeka karena keterbatasan pemahaman atau ketidaksiapan perangkat pembelajaran. Hal ini menunjukkan kelemahan dalam literasi kebijakan dan inovasi kurikulum.

Untuk mengidentifikasi kelemahan secara menyeluruh, sekolah dapat menggunakan metode self-assessment berbasis indikator kinerja utama (IKU). Instrumen ini bisa dikembangkan berbasis Panduan Kepala SMK Ideal Kemendikbudristek atau IA-PDM 2024. Dari hasil penilaian mandiri ini, sekolah dapat menyusun daftar prioritas kelemahan.

Penting untuk menekankan bahwa mengungkap kelemahan tidak bertujuan untuk menyalahkan, tetapi justru untuk menumbuhkan kesadaran akan kebutuhan peningkatan. Mengutip Peter Senge (1990), “The first step in developing a learning organization is to unearth and address its limiting mental models.”

Sebagai teknik praktis, sekolah dapat menyusun tabel kelemahan berdasarkan kategori: kelemahan SDM, kelemahan manajerial, kelemahan pembelajaran, kelemahan hubungan eksternal, dan kelemahan sistem evaluasi. Setiap kelemahan diberi skor urgensi dan pengaruhnya terhadap misi sekolah, untuk menentukan prioritas intervensi.

Akhirnya, dalam konteks SWOT, kelemahan hanya akan menjadi ancaman jika tidak ditangani. Namun kelemahan yang dikenali dan diatasi justru dapat menjadi kekuatan baru. Maka, SMK yang berani melakukan otokritik, refleksi kolektif, dan pembelajaran organisasi akan memiliki peluang besar untuk melakukan transformasi berkelanjutan.

D. Menangkap Peluang (Opportunities) Lingkungan Eksternal

Dalam kerangka analisis SWOT, peluang (opportunities) merupakan faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh sekolah untuk meningkatkan keunggulan dan kinerja strategisnya. Berbeda dengan kekuatan yang bersumber dari dalam, peluang muncul dari luar dan menuntut kesiapan institusi dalam menangkapnya sebelum berubah menjadi ancaman. Sekolah vokasi yang mampu memindai, mengenali, dan merespons peluang secara proaktif akan unggul dalam pertarungan kompetitif pendidikan abad ke-21.

Peluang tidak muncul dalam ruang hampa, tetapi sering kali lahir dari dinamika kebijakan, teknologi, ekonomi, sosial, dan globalisasi. Misalnya, kebijakan pemerintah tentang revitalisasi SMK sejak 2017, yang dilanjutkan dengan program SMK Pusat Keunggulan, adalah peluang luar biasa bagi sekolah vokasi untuk meningkatkan kualitas SDM, peralatan, dan jejaring kerja sama. Sayangnya, tidak semua SMK siap menyambutnya karena keterbatasan strategi internal.

Era digitalisasi pendidikan juga menghadirkan peluang besar. Platform pembelajaran daring, sumber belajar terbuka (OER), dan teknologi edukasi berbasis AI telah membuka akses yang luas bagi guru dan siswa untuk belajar dari mana saja. Riset oleh OECD (2021) menunjukkan bahwa sekolah yang mengintegrasikan teknologi secara strategis mampu meningkatkan motivasi belajar dan hasil asesmen siswa secara signifikan.

Di sektor industri, kebutuhan tenaga kerja terampil terus meningkat. Menurut laporan McKinsey (2022), Indonesia membutuhkan 113 juta tenaga kerja terampil pada tahun 2030, terutama di bidang manufaktur, otomasi, dan ekonomi digital. Ini adalah peluang pasar tenaga kerja yang

harus direspons SMK dengan menyesuaikan kurikulum, memperkuat teaching factory, dan membangun kemitraan dengan DUDI.

Globalisasi juga memperluas peluang melalui program mobilitas internasional. SMK kini memiliki peluang untuk menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan luar negeri, mengirim siswa magang ke luar negeri, hingga mengikuti kompetisi keahlian internasional seperti WorldSkills. Semua ini akan meningkatkan eksposur, motivasi, dan daya saing lulusan.

Peluang lain datang dari kolaborasi multipihak. Dunia usaha, pemerintah daerah, perguruan tinggi, LSM, bahkan alumni merupakan sumber daya eksternal yang dapat dimobilisasi untuk mendukung program sekolah. Kolaborasi ini disebut dalam pendekatan pentahelix model (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) yang menekankan pentingnya sinergi antara akademisi, bisnis, pemerintah, komunitas, dan media.

Perubahan kebijakan pendidikan nasional seperti Kurikulum Merdeka juga menghadirkan peluang fleksibilitas. SMK dapat merancang pembelajaran berbasis proyek, menyesuaikan dengan kebutuhan lokal, dan memperkuat profil pelajar Pancasila. Hal ini memperluas ruang inovasi guru dan menumbuhkan karakter siswa secara lebih kontekstual.

Perkembangan teknologi cloud dan software pendidikan gratis juga menjadi peluang penghematan biaya. Banyak SMK kini mulai menggunakan Google Workspace for Education, Moodle, Canva Edu, atau Microsoft Teams tanpa biaya besar. Dengan kreativitas, peluang ini dapat diubah menjadi kekuatan digital yang mendukung efisiensi dan produktivitas.

Adanya dukungan dari program CSR perusahaan atau bantuan lembaga donor internasional juga merupakan peluang yang sering kali tidak dimanfaatkan secara optimal. Banyak SMK belum memiliki unit khusus untuk mencari dan mengelola hibah eksternal. Padahal peluang ini dapat menjadi sumber alternatif pembiayaan strategis.

Perubahan karakteristik generasi Z yang cenderung digital-native juga bisa menjadi peluang pedagogis. Guru dapat menggunakan pendekatan gamifikasi, video interaktif, hingga pembelajaran berbasis proyek digital untuk meningkatkan keterlibatan siswa. Sekolah yang responsif terhadap

karakter peserta didik akan lebih berhasil dalam menumbuhkan kreativitas dan semangat belajar.

Dari perspektif branding sekolah, peluang juga terbuka lebar. Media sosial memberikan ruang gratis bagi SMK untuk mempromosikan program, hasil karya siswa, hingga kisah inspiratif alumni. Branding yang kuat dapat menarik siswa baru, menjalin kemitraan, dan membangun reputasi positif secara luas.

Kemajuan riset dan kebijakan pendidikan juga dapat menjadi peluang. Sekolah yang terbuka terhadap penelitian tindakan kelas (PTK), program guru penggerak, atau menjadi sekolah mitra kampus akan mendapatkan akses terhadap sumber daya, pendampingan, dan inovasi pendidikan mutakhir. Ini akan memperkuat kapasitas institusional jangka panjang.

Dari sisi regional, otonomi daerah memberi ruang bagi SMK untuk mengembangkan program unggulan berbasis potensi lokal. SMK di wilayah pertanian dapat membangun agrosains terapan, sementara yang berada di zona pariwisata dapat fokus pada hospitality dan culinary. Dengan strategi adaptif, peluang lokal dapat menjadi diferensiasi strategis.

Adanya platform digital untuk kolaborasi lintas sekolah (seperti Belajar.id, Rumah Belajar, atau jaringan Komunitas Belajar) juga memberikan peluang untuk benchmarking, berbagi praktik baik, dan saling memperkuat antar-SMK. Ini bisa menjadi kekuatan kolektif transformasi pendidikan vokasi nasional.

Dalam analisis SWOT yang baik, peluang harus dikuantifikasi dan diprioritaskan. SMK dapat menggunakan pendekatan analitik seperti analisis GAP, scoring matrix, atau analisis kelayakan untuk menentukan peluang mana yang paling berdampak dan layak dikembangkan dalam rencana strategis.

Untuk menangkap peluang, SMK membutuhkan mindset proaktif dan futures thinking. Diperlukan pemimpin yang berani membaca arah perubahan, membangun visi jangka panjang, dan berani mengambil risiko terukur. Pendidikan vokasi tidak boleh hanya reaktif terhadap kebijakan, tetapi harus mampu menjadi pionir perubahan di tingkat lokal.

Peluang yang tidak dikenali dan tidak ditindaklanjuti lambat laun akan menjadi ancaman. Oleh karena itu, analisis eksternal tidak cukup berhenti diidentifikasi, tetapi harus ditindaklanjuti dengan strategi ofensif atau kolaboratif yang nyata dalam dokumen RKS/RKJM dan Rencana Aksi Sekolah.

Sebagai penutup, peluang adalah undangan masa depan. SMK yang membuka diri terhadap peluang eksternal dan mampu menjadikannya sebagai bagian dari strategi internal akan mampu mentransformasi dirinya menjadi sekolah unggul, berdaya saing global, dan relevan dengan kebutuhan abad ke-21.

E. Merespons Ancaman (Threats) Global dan Lokal

Dalam kerangka analisis SWOT, “threats” atau ancaman mengacu pada faktor eksternal yang berpotensi menghambat kemajuan, mengurangi daya saing, atau bahkan mengancam keberlanjutan lembaga pendidikan. Bagi SMK, identifikasi terhadap ancaman ini sangat penting agar institusi dapat menyiapkan respons strategis dan langkah mitigasi yang tepat sebelum dampaknya menjadi sistemik.

Salah satu ancaman terbesar bagi SMK adalah ketidaksesuaian antara lulusan dan kebutuhan industri. Laporan World Economic Forum (2023) menunjukkan bahwa 43% keterampilan kerja akan bergeser dalam lima tahun ke depan akibat teknologi otomatisasi dan kecerdasan buatan. Jika SMK tidak cepat beradaptasi, lulusan mereka akan dianggap usang bahkan sebelum mereka masuk dunia kerja.

Ancaman lain datang dari kemiskinan digital dan kesenjangan infrastruktur teknologi antar wilayah. SMK di daerah 3T (tertinggal, terdepan, terluar) masih banyak yang belum memiliki akses internet memadai, apalagi perangkat pembelajaran berbasis digital. Hal ini memperlebar jurang mutu pendidikan antara sekolah unggulan dan sekolah marjinal.

Kompetisi antar sekolah, baik negeri maupun swasta, juga menjadi tekanan tersendiri. Dengan adanya kebijakan zonasi yang fleksibel, siswa memiliki pilihan yang lebih luas. SMK yang tidak mampu membangun

branding, keunggulan program, atau citra positif di masyarakat akan ditinggalkan oleh calon peserta didik.

Di sisi lain, ancaman demografis mulai terasa. Penurunan angka kelahiran nasional secara bertahap (BPS, 2024) berimplikasi pada berkurangnya jumlah peserta didik. SMK harus bersaing memperebutkan siswa dalam populasi yang semakin mengecil, yang berarti hanya sekolah yang adaptif dan inovatif yang akan bertahan.

Perubahan kebijakan pendidikan yang sering kali berganti arah juga menciptakan ketidakpastian. Ketika kurikulum, sistem penilaian, atau mekanisme akreditasi terus berubah tanpa kesiapan lapangan, guru dan manajemen sekolah menjadi bingung. Hal ini dapat mengganggu konsistensi program pengembangan mutu SMK.

Ancaman lainnya datang dari disrupsi teknologi. Jika dulu siswa dan guru hanya perlu menguasai MS Office, kini dunia kerja menuntut kemampuan dalam cloud computing, AI, Internet of Things (IoT), dan perangkat lunak spesifik industri. Sekolah yang tidak memperbarui konten kurikulumnya akan ketinggalan.

Pandemi global seperti COVID-19 juga memberikan pelajaran penting: sekolah harus siap menghadapi krisis yang tak terduga. Banyak SMK yang tidak memiliki SOP darurat, mekanisme pembelajaran daring yang solid, atau sistem komunikasi digital yang efektif. Ini menjadi ancaman kontingensi yang harus diperhatikan dalam strategi jangka panjang.

Ketergantungan terhadap dana pemerintah menjadi ancaman finansial bagi banyak SMK. Ketika alokasi BOS atau hibah terhambat, banyak program strategis terpaksa dihentikan. SMK perlu mencari strategi diversifikasi pendanaan dan membangun unit usaha produktif untuk mengurangi risiko ini.

Ancaman juga datang dari budaya sekolah yang resisten terhadap perubahan. Ketika kepala sekolah ingin membawa perubahan, namun guru atau TU bersikap apatis atau menolak, maka inovasi sulit dilaksanakan. Faktor budaya organisasi inilah yang sering kali menjadi ancaman internal yang dipicu oleh stimulus eksternal.

Krisis integritas dan moralitas di lingkungan pendidikan juga menjadi ancaman reputasi. Isu-isu seperti perundungan, kekerasan, atau penyalahgunaan wewenang di sekolah dapat menyebar luas melalui media sosial dan merusak citra institusi dalam hitungan jam.

Pengaruh globalisasi nilai dan budaya asing yang tidak tersaring juga menjadi tantangan moral. Generasi Z yang sangat terpapar dunia maya berpotensi mengalami krisis identitas jika tidak didampingi secara bijak. SMK harus mengembangkan kurikulum yang mengakar pada nilai-nilai lokal namun terbuka terhadap perkembangan global.

Ancaman ekologi dan bencana alam juga perlu dimasukkan dalam analisis SWOT. SMK yang berada di wilayah rawan banjir, longsor, atau gempa perlu memiliki strategi mitigasi, seperti integrasi pendidikan kebencanaan dalam kurikulum serta penguatan infrastruktur tahan bencana.

Keterbatasan kompetensi guru, khususnya dalam pembelajaran berbasis proyek, teknologi digital, dan pendekatan kolaboratif, menjadi ancaman tersendiri. Meskipun peluang peningkatan kompetensi terbuka luas, banyak guru SMK yang tidak memanfaatkannya dengan optimal karena berbagai alasan.

Ancaman juga hadir dalam bentuk pola pikir masyarakat yang masih menganggap SMK sebagai pilihan kedua. Stigma ini bisa menghalangi partisipasi siswa berkualitas masuk ke SMK. Oleh karena itu, transformasi bukan hanya terjadi di dalam, tetapi juga dalam persepsi publik.

Laju perkembangan startup dan inovasi nonformal seperti bootcamp atau kursus daring bersertifikat juga menjadi pesaing langsung SMK. Lembaga-lembaga ini menawarkan keahlian praktis dalam waktu singkat dengan prospek kerja yang jelas, sementara SMK masih terjebak pada beban administratif dan struktur yang kaku.

Regulasi industri yang berubah cepat—misalnya terkait sertifikasi profesi, standar mutu, atau keamanan kerja—menjadi ancaman jika SMK tidak menjaga sinkronisasi dengan dunia kerja. Hal ini bisa membuat lulusan SMK gagal dalam uji kompetensi atau tidak memenuhi standar industri terkini.

Dalam menghadapi berbagai ancaman tersebut, strategi bertahan (defensive strategy) bukanlah satu-satunya pilihan. Justru, strategi adaptif, fleksibel, dan kolaboratif menjadi kunci. Pendekatan ini mencakup pembaruan visi-misi, penguatan budaya inovasi, serta transformasi kepemimpinan dan kurikulum secara simultan.

Penting bagi SMK untuk tidak hanya menyusun daftar ancaman, tetapi juga merumuskan respons strategis berbasis risiko (risk-based strategy) dan membuat skenario antisipasi. SWOT hanya menjadi alat diagnosis awal, namun yang menentukan keberhasilan adalah strategi aksi nyata berdasarkan hasil analisis tersebut.

Sebagai penutup, mengenali ancaman bukan berarti pesimis. Justru dengan kesadaran terhadap tantangan, SMK dapat menyiapkan mentalitas tangguh, struktur organisasi yang lincah, dan pemimpin transformasional yang siap mengubah ancaman menjadi peluang baru bagi kemajuan sekolah.

F. Matriks SWOT: Penyusunan Strategi SO, WO, ST, WT

Matriks SWOT merupakan alat sintesis strategis yang bertujuan untuk menghubungkan antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam sebuah kerangka sistematis. Dalam konteks sekolah menengah kejuruan (SMK), matriks ini membantu pemangku kebijakan mengidentifikasi strategi yang paling relevan dan realistis untuk menjawab berbagai kondisi internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

SO (Strengths-Opportunities)

Menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal

SMK dengan guru TIK unggul dan jaringan industri kuat mengembangkan teaching factory berbasis digital.

WO (Weaknesses-Opportunities)

Mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal

SMK dengan guru belum mahir digital memanfaatkan pelatihan gratis dari pemerintah atau CSR perusahaan teknologi.



ST (Strengths-Threats)

Menggunakan kekuatan internal untuk mengantisipasi atau mengatasi ancaman eksternal

SMK dengan lab modern meluncurkan branding kreatif untuk menjaga daya saing di tengah ancaman SMK baru yang tumbuh.

WT (Weaknesses-Threats)

Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman eksternal secara defensif

SMK dengan kekurangan dana dan SDM lemah menyusun kolaborasi dengan alumni dan komite untuk bertahan dan membangun.

Strategi SO (Strengths–Opportunities) dirancang untuk memanfaatkan kekuatan internal sekolah guna merebut peluang eksternal. Ini adalah pendekatan proaktif yang fokus pada ekspansi. Misalnya, jika SMK memiliki sumber daya guru yang unggul (strength) dan ada peluang kerjasama dengan industri teknologi (opportunity), maka strategi SO-nya adalah membangun kelas industri berbasis teknologi digital.

Sebaliknya, strategi WO (Weaknesses–Opportunities) lebih bersifat reformatif. Strategi ini memanfaatkan peluang eksternal untuk menutupi atau memperbaiki kelemahan internal. Sebagai contoh, SMK yang memiliki kelemahan dalam penguasaan teknologi guru dapat memanfaatkan peluang program pelatihan dari Kemdikbud untuk melakukan peningkatan kompetensi melalui pelatihan TIK nasional atau kerja sama dengan komunitas edutech.

Strategi ST (Strengths–Threats) digunakan untuk memanfaatkan kekuatan internal guna mengantisipasi atau menetralkan ancaman eksternal. Misalnya, ketika terdapat ancaman menurunnya minat siswa pada jurusan

teknik, SMK yang memiliki laboratorium modern (strength) dapat membuat branding kreatif, showcase virtual, atau program magang unggulan untuk tetap menarik minat siswa.

Sementara itu, strategi WT (Weaknesses–Threats) merupakan jenis strategi bertahan (defensive strategy). Strategi ini berorientasi pada meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman eksternal. Contohnya, SMK yang kekurangan guru bersertifikasi (weakness) dan menghadapi ancaman berkurangnya kepercayaan masyarakat (threat) dapat fokus pada program penguatan mutu internal, pendampingan oleh pengawas ahli, dan peningkatan kualitas layanan akademik.

Penyusunan strategi SWOT pada SMK harus dilakukan secara partisipatif dan berbasis data. Melibatkan kepala sekolah, wakil kepala, guru produktif, guru adaptif, TU, bahkan perwakilan siswa dan DUDI akan memperkaya perspektif analisis. Hal ini sejalan dengan prinsip shared leadership dan budaya organisasi kolaboratif yang dikemukakan oleh Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline*.

Langkah praktis membangun matriks SWOT di sekolah dapat dimulai dari membuat empat kotak: satu untuk kekuatan, satu untuk kelemahan, satu untuk peluang, dan satu untuk ancaman. Kemudian, pasangan silang dari masing-masing elemen dirangkai menjadi strategi dengan logika penyatuan. Proses ini juga dikenal sebagai TOWS Matrix, sebuah inversi dari SWOT yang menekankan pada kombinasi taktis.

Matriks SWOT yang kuat bukan hanya mengandung daftar faktor, tetapi juga menyertakan justifikasi dan ukuran keberhasilannya. Sebagai contoh, strategi SO untuk meningkatkan jumlah mitra industri harus menyertakan target kuantitatif dan jadwal pencapaiannya. Pendekatan ini dikenal dengan istilah SMART strategy (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

Dalam praktiknya, matriks SWOT menjadi landasan untuk menyusun dokumen perencanaan seperti Rencana Strategis Sekolah (Renstra), Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), dan Rencana Kegiatan Sekolah

(RKS). Setiap strategi dari matriks dapat di-breakdown menjadi program kerja dan indikator keberhasilan yang dapat dimonitor secara berkala.

Strategi SO umumnya dijadikan pilar utama dalam roadmap pengembangan sekolah unggulan. SMK yang memiliki keunggulan laboratorium, jaringan industri, dan SDM unggul bisa berorientasi ekspansi—mendirikan teaching factory, membuka kelas industri, atau mengembangkan produk kreatif siswa berbasis ekonomi lokal.

Strategi WO biasanya bersifat memperbaiki atau merestorasi—cocok untuk SMK yang sedang dalam fase pembenahan. Kelemahan dapat diperbaiki lewat kemitraan, pelatihan, pendampingan, atau kebijakan baru. Misalnya, guru yang belum menguasai pembelajaran berbasis proyek (PjBL) bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan bimbingan teknis.

Strategi ST bersifat protektif. Misalnya, ketika terdapat ancaman penurunan animo siswa, kekuatan dalam manajemen hubungan masyarakat (humas) dapat digunakan untuk membuat strategi rebranding, menggiatkan open house, atau kampanye di media sosial tentang keunggulan SMK.

Sedangkan strategi WT menuntut kehati-hatian ekstra. Ini sering kali berorientasi pada mitigasi risiko. Misalnya, jika SMK memiliki kelemahan pengelolaan keuangan dan menghadapi ancaman pengurangan dana BOS, strategi WT-nya adalah membuat sistem pelaporan keuangan yang transparan dan mengefisienkan program sekolah.

Lebih jauh lagi, dalam konteks transformasi digital, strategi SO dan ST bisa diarahkan ke integrasi teknologi pembelajaran. SMK dengan kekuatan infrastruktur TIK bisa merespon ancaman kebosanan siswa dengan membuat sistem e-learning berbasis gamifikasi atau augmented reality.

Sebaliknya, SMK yang belum memiliki literasi digital kuat (weakness), dapat menggunakan strategi WO untuk memanfaatkan bantuan digitalisasi dari pemerintah atau perusahaan swasta dalam program CSR mereka.

Penting untuk dicatat bahwa strategi dalam matriks SWOT tidak bersifat statis. Perubahan lingkungan makro seperti kebijakan pendidikan, dinamika demografi, atau pergeseran tren industri akan mengubah konfigurasi

SWOT dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, sekolah harus memperbaharui analisis SWOT secara berkala.

Agar implementasi strategi benar-benar berdampak, dibutuhkan alignment dengan budaya organisasi, kapasitas kepemimpinan, dan kesiapan perubahan di sekolah. Tanpa integrasi ini, strategi hanya akan berhenti di atas kertas. John Kotter (1996) menyebut bahwa 70% kegagalan perubahan strategis disebabkan oleh kegagalan implementasi budaya organisasi.

Berikut adalah tabel penjelasan strategi SWOT beserta contoh penerapannya di SMK, yang disusun secara sistematis dan edukatif:

Jenis Strategi	Fokus Strategis	Contoh Penerapan di SMK
SO (Strengths–Opportunities)	Menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal	SMK dengan guru TIK unggul dan jaringan industri kuat mengembangkan teaching factory berbasis digital.
WO (Weaknesses–Opportunities)	Mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal	SMK dengan guru belum mahir digital memanfaatkan pelatihan gratis dari pemerintah atau CSR perusahaan teknologi.
ST (Strengths–Threats)	Menggunakan kekuatan internal untuk mengantisipasi atau mengatasi ancaman eksternal	SMK dengan lab modern meluncurkan branding kreatif untuk menjaga daya saing di tengah ancaman SMK baru yang tumbuh.
WT (Weaknesses–Threats)	Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman eksternal secara defensif	SMK dengan kekurangan dana dan SDM lemah menyusun kolaborasi dengan alumni dan komite untuk bertahan dan membangun.

Sebagai penutup, penyusunan matriks SWOT bukan sekadar kegiatan administratif dalam perencanaan sekolah, melainkan titik awal penyusunan arah kebijakan yang visioner, realistis, dan partisipatif. SMK yang mampu menyatukan antara kekuatan internal dengan peluang eksternal akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan dan merealisasikan visinya sebagai sekolah unggul adaptif.

G. Contoh SWOT pada SMK Teknologi, Akuntansi, dan Pariwisata

Setiap jenis program keahlian di SMK memiliki karakteristik unik dalam menjalankan proses pendidikan dan merespons dinamika lingkungan. Dengan menggunakan kerangka SWOT, kepala sekolah dan tim manajemen dapat mengidentifikasi secara sistematis kekuatan internal, kelemahan yang perlu diperbaiki, peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan, serta ancaman yang harus diantisipasi. Subbab ini menyajikan tiga contoh aplikatif SWOT pada SMK bidang Teknologi, Akuntansi, dan Pariwisata—sebagai refleksi praktik nyata dan landasan penyusunan strategi berbasis bukti.

1. Contoh Analisis SWOT: SMK Bidang Teknologi dan Rekayasa

Aspek	Analisis SWOT SMK Teknologi dan Rekayasa
Strengths	Fasilitas praktik cukup lengkap (laboratorium CNC, mekatronika), kemitraan dengan industri otomotif lokal.
Weaknesses	Kurikulum belum sepenuhnya selaras dengan teknologi industri 4.0 (AI, IoT, robotika), guru terbatas.
Opportunities	Permintaan tinggi lulusan teknik di sektor manufaktur dan otomasi, program DUDI siap bantu teaching factory.
Threats	Persaingan dari pelatihan vokasi industri, perubahan teknologi terlalu cepat, lulusan belum terserap optimal.

2. Contoh Analisis SWOT: SMK Akuntansi dan Keuangan Lembaga

Aspek	Analisis SWOT SMK Akuntansi dan Keuangan
Strengths	Guru kompeten bersertifikat brevet pajak, penggunaan software akuntansi (Accurate/Myob).
Weaknesses	Sarana TIK belum optimal (komputer usang), keterbatasan akses praktik magang di lembaga keuangan modern.
Opportunities	Digitalisasi UMKM dan startup membutuhkan tenaga administrasi-akuntansi muda yang tanggap teknologi.
Threats	Automasi laporan keuangan dan AI mengurangi kebutuhan tenaga akuntan manual, tantangan profesi berkembang cepat.

3. Contoh Analisis SWOT: SMK Pariwisata dan Perhotelan

Aspek	Analisis SWOT SMK Pariwisata dan Perhotelan
Strengths	Kemampuan komunikasi siswa baik, dukungan alumni bekerja di hotel nasional dan kapal pesiar.
Weaknesses	Sarana praktik simulasi perhotelan belum standar industri, bahasa asing non-Inggris masih lemah.
Opportunities	Rebound industri pariwisata pasca-pandemi, kerja sama dengan dinas pariwisata daerah dan pelatihan luar negeri.
Threats	Persaingan SMK baru dengan branding lebih kuat, budaya kerja sektor pariwisata rentan fluktuasi ekonomi.

Dengan menyusun analisis SWOT seperti di atas, sekolah dapat menyusun strategi berbasis kekuatan dan peluang (SO), memperbaiki kelemahan melalui peluang (WO), menggunakan kekuatan untuk menahan ancaman (ST), serta mengantisipasi kelemahan yang diperparah oleh ancaman (WT).

Hal ini penting untuk pengambilan keputusan dalam RKS, penentuan program unggulan, dan pengembangan SDM sekolah yang kontekstual.

Matriks Strategi SWOT (SO, WO, ST, WT) secara langsung dalam layanan ini, dalam format teks simetris dan sistematis untuk masing-masing bidang SMK:

SMK TEKNOLOGI

- Strategi SO (Strengths–Opportunities): Mengembangkan teaching factory berbasis otomasi dan Internet of Things (IoT) dengan menggandeng industri teknologi nasional.
- Strategi WO (Weaknesses–Opportunities): Memperbarui kurikulum melalui program pelatihan guru teknologi informasi dan digitalisasi bahan ajar.
- Strategi ST (Strengths–Threats): Meluncurkan promosi sekolah berbasis prestasi inovasi teknologi untuk menangkal dominasi SMK swasta elit.
- Strategi WT (Weaknesses–Threats): Membangun kerja sama peralatan praktik bekas industri dan memperbaiki manajemen laboratorium teknik.

SMK AKUNTANSI

- Strategi SO: Mengembangkan kelas virtual akuntansi digital berbasis software akuntansi terkini seperti Accurate dan MyOB.
- Strategi WO: Menyelenggarakan pelatihan rutin akuntansi keuangan UMKM bagi guru dan siswa untuk meningkatkan kompetensi praktikal.
- Strategi ST: Membuka layanan konsultasi pajak bagi masyarakat sebagai branding sekolah sekaligus praktik siswa.
- Strategi WT: Menjalin kemitraan dengan kantor akuntan publik untuk memperkuat praktik lapangan dan pembaruan informasi profesi.

SMK PARIWISATA

- Strategi SO: Membuka unit bisnis kuliner atau travel experience berbasis digital sebagai laboratorium kewirausahaan siswa.

- Strategi WO: Mengembangkan modul pembelajaran berbasis hospitality internasional bekerja sama dengan alumni di luar negeri.
- Strategi ST: Menyelenggarakan “Virtual Tourism Showcase” untuk menghadirkan citra sekolah pariwisata adaptif era pascapandemi.
- Strategi WT: Meningkatkan kemampuan literasi bahasa asing siswa dan guru melalui program pertukaran daring dengan negara ASEAN.



BAB IV

BALANCED SCORECARD: ALAT TRANSFORMASI KINERJA SEKOLAH YANG TERUKUR

Dalam dunia manajemen strategis modern, keberhasilan suatu organisasi tidak lagi cukup diukur hanya dengan laporan keuangan atau akreditasi semata. Sekolah, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dituntut untuk membuktikan bahwa transformasi yang mereka jalankan berdampak nyata terhadap proses, output, dan keberlanjutan layanan pendidikan yang bermutu. Di sinilah pendekatan Balanced Scorecard (BSC) memainkan peran strategis sebagai jembatan antara visi sekolah dengan hasil kinerja yang terukur dan relevan.

Balanced Scorecard pertama kali dikenalkan oleh Kaplan dan Norton pada awal 1990-an sebagai alat pengukuran kinerja yang menyeluruh, melampaui angka finansial, dengan mengintegrasikan empat perspektif utama: pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan. Pendekatan ini kemudian berkembang dan diadopsi di dunia pendidikan sebagai instrumen strategis untuk memastikan bahwa setiap lini sekolah berjalan selaras dengan arah perubahan yang diinginkan.

Dalam konteks SMK, penerapan Balanced Scorecard menjadi semakin relevan. Sekolah vokasi tidak hanya bertanggung jawab menghasilkan lulusan yang kompeten secara akademik dan teknis, tetapi juga harus mampu menjalin relasi harmonis dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), menjaga kepuasan stakeholder (siswa dan orang tua), dan memastikan keberlangsungan sumber daya. Dengan BSC, SMK dapat mengelola kinerjanya secara sistematis, melakukan pemantauan yang berkelanjutan, dan merumuskan strategi berbasis data.

Bab ini akan menyajikan kerangka teoretik Balanced Scorecard, menjelaskan empat perspektif BSC dalam konteks pendidikan vokasi, serta menyusun indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang dapat digunakan sekolah dalam mengukur kemajuan strategi. Selain itu, akan ditampilkan juga contoh penerapan BSC di sekolah vokasi, termasuk format peta strategi yang bisa digunakan sebagai alat komunikasi internal dan eksternal sekolah.

Lebih dari sekadar alat ukur, Balanced Scorecard adalah filosofi manajemen kinerja yang menuntut keterpaduan visi, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, dan orientasi berkelanjutan pada perbaikan mutu. Pendekatan ini menjadikan transformasi bukan sekadar proyek jangka pendek, melainkan budaya strategis yang hidup dalam denyut nadi sekolah. Mari kita mulai memahami dan mengeksplorasi BSC sebagai instrumen penting dalam menyusun masa depan SMK yang unggul dan adaptif.

A. Sejarah dan Kerangka Teoretik Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990-an sebagai respons atas keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang terlalu berfokus pada aspek finansial. Menurut Kaplan dan Norton (1992), pengukuran berbasis keuangan tidak cukup menggambarkan dinamika organisasi modern, terlebih lagi dalam konteks dunia pendidikan yang kompleks dan multiaspek. Mereka merumuskan BSC sebagai kerangka kerja manajerial yang seimbang antara

ukuran keuangan dan non-keuangan, strategis dan operasional, jangka pendek dan jangka panjang.

Secara teoretik, BSC berakar dari teori sistem terbuka dan manajemen strategis, di mana organisasi dipandang sebagai entitas yang berinteraksi dinamis dengan lingkungan sekitarnya. Dalam pendidikan, sekolah bukan sekadar institusi pengetahuan, tetapi juga agen perubahan sosial yang harus adaptif terhadap tuntutan zaman (Sallis, 2010). Dengan BSC, sekolah dapat menyusun strategi yang terukur, menyeluruh, dan terintegrasi—menghubungkan visi, misi, hingga aktivitas harian guru dan tenaga kependidikan.

BSC memiliki empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun dalam konteks pendidikan, keempat perspektif tersebut mengalami adaptasi. Perspektif keuangan diterjemahkan menjadi efisiensi dan akuntabilitas tata kelola sekolah; perspektif pelanggan meliputi kepuasan siswa, orang tua, dan mitra industri; perspektif proses internal mencakup pembelajaran, pengajaran, dan manajemen; sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih ditekankan pada pengembangan kompetensi guru, inovasi, dan penggunaan teknologi.

Menurut Niven (2005), *Balanced Scorecard* bukan hanya alat pelaporan, tetapi juga instrumen untuk *strategic alignment*. Artinya, semua aktivitas dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dalam konteks SMK, ini berarti setiap program—mulai dari kurikulum hingga kerja sama industri—harus selaras dengan visi sekolah vokasi yang unggul dan relevan dengan dunia kerja.

BSC juga memfasilitasi *strategic feedback*—kemampuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara strategi dan realisasi. Misalnya, jika visi SMK adalah “menjadi sekolah yang menghasilkan lulusan siap kerja di bidang teknologi digital”, maka BSC akan membantu memantau indikator terkait seperti jumlah siswa magang di perusahaan IT, tingkat penguasaan digital guru, dan kepuasan DUDI terhadap alumni. Dengan demikian, strategi tidak bersifat abstrak, tetapi dapat dikendalikan dan disesuaikan secara berkala.

Penelitian oleh Abdul Hadi et al. (2023) di 20 SMK di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan BSC secara konsisten berkorelasi positif dengan peningkatan efisiensi sekolah, keterlibatan guru, serta kepuasan stakeholder eksternal. BSC membantu sekolah membuat keputusan berbasis data, bukan asumsi atau kebiasaan administratif yang konvensional. Selain itu, alat ini memacu kolaborasi lintas unit dalam sekolah—antara kepala sekolah, wakil, guru, dan TU—karena semua terlibat dalam proses penentuan indikator kinerja.

Dari perspektif implementasi, BSC sangat cocok diterapkan dalam kerangka otonomi sekolah, termasuk dalam program SMK Pusat Keunggulan. Melalui BSC, SMK dapat memetakan kekuatan dan kelemahan strategisnya secara sistematis, mengidentifikasi ruang peningkatan kinerja, serta menyusun roadmap pengembangan jangka pendek, menengah, dan panjang. Hal ini menjadi penting karena dunia kerja menuntut kompetensi yang selalu berubah dan berkembang cepat.

Secara metodologis, BSC juga mendorong sekolah untuk mengembangkan lagging indicator (hasil akhir) dan leading indicator (indikator penggerak). Misalnya, jumlah siswa yang diterima bekerja (lagging) bisa dihubungkan dengan indikator penggeraknya seperti jumlah guru yang dilatih dalam teknologi industri terbaru, atau jumlah mata pelajaran yang mengintegrasikan teaching factory. Ini memudahkan SMK untuk melakukan antisipasi dan perbaikan berkelanjutan (CQI: Continuous Quality Improvement).

Dalam beberapa kasus, BSC bahkan dapat digunakan untuk evaluasi program pemerintah seperti SMK Revitalisasi atau Merdeka Belajar. Ketika dikombinasikan dengan prinsip TQM (Total Quality Management) dan PDCA (Plan–Do–Check–Act), maka BSC menjadi jembatan antara strategi, eksekusi, dan evaluasi mutu sekolah secara sistemik.

Namun, tantangan tetap ada. Banyak sekolah belum memiliki kapasitas SDM dan data yang memadai untuk menyusun BSC secara tepat. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan berkelanjutan bagi kepala sekolah dan tim manajemen untuk memahami filosofi, logika, dan teknik implementasi

BSC. Penggunaan teknologi seperti dashboard digital dan integrasi dengan Dapodik atau EMIS juga menjadi peluang besar untuk membuat BSC lebih fungsional dan realtime.

Singkatnya, Balanced Scorecard bukan sekadar alat pengukuran kinerja, tetapi perangkat untuk mentransformasi cara berpikir strategis di sekolah. Ia mengajarkan bahwa kinerja bukan hasil dari kesibukan administratif, tetapi buah dari keselarasan antara tujuan strategis, proses kerja, dan pembelajaran berkelanjutan. Bagi SMK, terutama di tengah disrupsi dan kompleksitas dunia kerja, BSC menjadi arah kompas yang mampu menjaga fokus, relevansi, dan daya saing pendidikan vokasi.

B. Empat Perspektif BSC dalam Pendidikan SMK

Dalam dunia manajemen strategis, Balanced Scorecard (BSC) telah berevolusi dari sekadar alat ukur kinerja menjadi suatu kerangka kerja manajemen berbasis visi yang menyeluruh dan terintegrasi. Salah satu inti dari BSC yang menjadikannya unggul adalah pendekatannya yang multidimensional melalui empat perspektif utama: pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan. Keempat perspektif ini ibarat empat jendela yang memberikan pandangan berbeda namun saling melengkapi terhadap arah dan kinerja suatu organisasi.

Ketika BSC diadaptasi dalam konteks pendidikan vokasi seperti SMK, kerangka empat perspektif tersebut perlu ditransformasi sesuai dengan realitas lapangan. Sekolah bukanlah entitas pencari keuntungan, melainkan institusi layanan publik yang berorientasi pada output sosial dan keberlanjutan mutu lulusan. Oleh karena itu, perspektif pelanggan ditranslasikan menjadi stakeholder pendidikan seperti siswa, orang tua, dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Perspektif proses internal dikaitkan dengan mekanisme pembelajaran, *teaching factory*, dan manajemen kurikulum. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup pengembangan SDM, inovasi pedagogik, dan adopsi teknologi pendidikan. Sedangkan perspektif keuangan tetap relevan sebagai ukuran efisiensi pengelolaan sumber daya dan akuntabilitas tata kelola sekolah.

Setiap perspektif dalam BSC bukan sekadar kategori pasif, melainkan medan refleksi strategis yang menuntut kepala sekolah dan tim manajemen untuk menyusun indikator kinerja yang SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Pengukuran kinerja SMK tidak bisa lagi bersandar pada dokumen administratif belaka, namun harus dikaitkan dengan daya serap lulusan, mutu teaching factory, kualitas layanan pembelajaran, serta pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Penting untuk dicatat bahwa keempat perspektif ini tidak berdiri sendiri, tetapi terhubung secara kausal dalam bentuk “peta strategi” (strategy map). Misalnya, peningkatan kompetensi guru (pembelajaran dan pertumbuhan) akan memengaruhi kualitas proses pembelajaran (proses internal), yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan siswa dan orang tua (stakeholder), dan berdampak pada reputasi sekolah serta dukungan anggaran dari berbagai pihak (keuangan).

Dengan demikian, memahami keempat perspektif BSC secara mendalam memungkinkan sekolah vokasi seperti SMK untuk berpindah dari sekadar “menjalankan rutinitas” ke arah “mengelola strategi secara aktif dan terukur”. Pengantar ini akan mengantarkan pembaca ke penjelasan tiap perspektif secara terperinci, lengkap dengan contoh indikator, implikasi strategis, dan relevansi praktisnya di lapangan pendidikan kejuruan.

Perspektif Stakeholder: Siswa, Orang Tua, DUDI

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), perspektif stakeholder berperan penting sebagai indikator utama keberhasilan institusi. Di sektor bisnis, ini biasa diidentikkan dengan kepuasan pelanggan. Namun dalam konteks SMK, stakeholder mencakup aktor yang lebih kompleks: siswa sebagai peserta didik utama, orang tua sebagai mitra strategis keluarga, dan DUDI sebagai pengguna akhir lulusan. Masing-masing stakeholder membawa ekspektasi yang berbeda, namun saling terhubung dalam satu tujuan besar: menghasilkan lulusan yang kompeten, siap kerja, dan adaptif terhadap dinamika industri.

Menurut Kaplan & Norton (2004), keberhasilan organisasi hanya dapat diraih bila dapat memenuhi ekspektasi stakeholder-nya. Dalam pendidikan vokasi, ini berarti bahwa SMK harus memahami kebutuhan, keinginan, dan kepuasan ketiga aktor ini secara eksplisit. Tanpa pemetaan yang jelas terhadap suara siswa, harapan orang tua, dan standar industri, maka transformasi yang dilakukan sekolah hanya akan bersifat internal, dan tidak menjawab kebutuhan dunia nyata.

Siswa SMK sebagai subjek utama pendidikan membutuhkan lebih dari sekadar transfer pengetahuan. Mereka memerlukan pengalaman belajar yang kontekstual, bermakna, dan memberikan rasa percaya diri dalam menghadapi dunia kerja. Penelitian oleh Hermawan & Subroto (2023) menunjukkan bahwa kepuasan siswa terhadap kualitas praktik industri, penggunaan teknologi terkini, dan relevansi materi pelajaran sangat memengaruhi motivasi dan persepsi mereka terhadap sekolah. Oleh karena itu, indikator dalam perspektif stakeholder untuk siswa dapat mencakup: kepuasan belajar, keterlibatan dalam praktik industri, penguasaan kompetensi keahlian, dan kesiapan kerja.

Sementara itu, orang tua memainkan peran sebagai pengawas sosial, pendorong motivasi, sekaligus partner sekolah dalam mendukung pembelajaran. Harapan mereka umumnya berpusat pada jaminan mutu lulusan, disiplin, karakter, serta kemudahan akses komunikasi dengan sekolah. Riset oleh Suryani et al. (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan orang tua dalam program sekolah meningkatkan keberhasilan pembelajaran hingga 27% dalam konteks SMK swasta. Maka indikator yang dapat dikembangkan dari sisi orang tua meliputi: kepuasan terhadap komunikasi sekolah, persepsi terhadap disiplin dan budaya sekolah, serta kejelasan informasi karier anak.

DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) merupakan pengguna utama lulusan SMK dan sekaligus mitra pembelajaran. Perspektif mereka sangat menentukan relevansi kurikulum, kompetensi yang harus dikuasai siswa, serta budaya kerja yang harus ditanamkan. Menurut Wahyuni & Gunawan (2021), SMK yang melibatkan DUDI dalam *teaching factory*, penyusunan kurikulum, dan magang industri memiliki daya serap lulusan di atas 80%. Oleh karena itu, indikator stakeholder DUDI bisa mencakup: kepuasan

terhadap lulusan, partisipasi dalam program sekolah, kesesuaian kompetensi kerja, dan kemitraan pengembangan teaching factory.

Ketiga kelompok stakeholder ini tidak dapat dilihat secara terpisah. Siswa yang puas namun tidak kompeten bagi industri akan tetap menghadapi kesulitan kerja. Orang tua yang puas terhadap nilai anak namun tidak memahami tuntutan industri juga akan sulit beradaptasi dengan kebutuhan masa depan. Demikian pula, DUDI yang merasa lulusan tidak siap kerja akan kehilangan kepercayaan terhadap sistem pendidikan vokasi. Oleh karena itu, penting bagi SMK untuk menyelaraskan ekspektasi ketiganya dalam satu kerangka kerja strategis.

Implementasi nyata perspektif ini dapat diwujudkan melalui: survei kepuasan stakeholder secara periodik, forum komunikasi publik (FGD dengan DUDI dan orang tua), pelibatan stakeholder dalam pengambilan keputusan strategis (seperti dewan sekolah), dan integrasi feedback ke dalam perencanaan tahunan sekolah. SMK yang progresif tidak hanya mendengar suara stakeholder, tetapi mengubah suara tersebut menjadi arah strategis sekolah.

Dalam peta strategi BSC, perspektif stakeholder menjadi fondasi keberhasilan perspektif lainnya, karena semua inovasi dan investasi hanya akan bermakna jika mampu menjawab kebutuhan para pemangku kepentingan. Dalam kata lain, kepuasan stakeholder bukan sekadar indikator, melainkan refleksi dari kualitas proses dan arah visi sekolah yang benar.

Perspektif Proses Internal: Pembelajaran & Teaching Factory

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), perspektif proses internal menempati posisi sentral sebagai penghubung antara harapan stakeholder dan kemampuan organisasi mencapai hasil. Untuk konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), proses internal yang dimaksud mencakup seluruh aktivitas pembelajaran, praktik kejuruan, pengelolaan kurikulum, hingga eksekusi teaching factory yang meniru sistem kerja industri sesungguhnya. Tujuan utama dari perspektif ini adalah memastikan bahwa proses pendidikan di dalam sekolah berjalan efektif, efisien, dan menghasilkan output yang relevan.

Kaplan dan Norton (1996) menegaskan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi “proses-proses kunci” yang paling menentukan keberhasilan dalam memenuhi harapan pelanggan (stakeholder). Dalam pendidikan vokasi, proses kunci itu bukan hanya pembelajaran di kelas, tetapi pembelajaran berbasis praktik, link-and-match dengan dunia kerja, serta integrasi teknologi dalam pembelajaran. Oleh sebab itu, SMK harus memformulasikan indikator proses internal yang tidak hanya menilai keberlangsungan pembelajaran, tetapi juga kualitasnya dan relevansinya dengan kebutuhan industri.

Penelitian oleh Wibowo & Rahayu (2022) menunjukkan bahwa SMK dengan proses pembelajaran yang menekankan kolaborasi industri, pembelajaran berbasis proyek, dan asesmen berbasis kinerja (performance-based assessment) memiliki tingkat kepuasan siswa dan kelulusan sertifikasi keahlian yang lebih tinggi. Hal ini menandakan pentingnya proses yang otentik dan reflektif di ruang kelas maupun bengkel kerja. Pembelajaran tidak lagi cukup bersifat teoritis; ia harus adaptif terhadap perubahan industri dan menumbuhkan soft skill maupun hard skill.

Salah satu implementasi unggulan dalam proses internal SMK adalah teaching factory (TeFa). TeFa merupakan pendekatan pembelajaran yang mensimulasikan lingkungan kerja nyata dalam konteks sekolah, melibatkan proses produksi barang atau jasa, serta keterlibatan nyata peserta didik dalam siklus kerja. Seperti dijelaskan oleh Siregar et al. (2023), teaching factory mampu meningkatkan keterampilan teknis siswa hingga 32% dalam 6 bulan, sekaligus melatih manajemen mutu, kerja tim, dan ketepatan waktu produksi—kompetensi yang sangat dihargai industri.

Namun tantangan dalam penerapan TeFa juga tidak sedikit. Dibutuhkan investasi peralatan, keterlibatan guru yang profesional, kurikulum yang fleksibel, serta sinergi dengan DUDI sebagai partner produksi. Oleh karena itu, indikator dalam perspektif proses internal dapat mencakup: jumlah unit produksi berbasis TeFa yang aktif, frekuensi proyek berbasis industri, keterlibatan guru dalam pelatihan industri, dan kepuasan siswa terhadap proses belajar praktik.

Selain itu, penggunaan teknologi digital dalam pembelajaran juga menjadi indikator penting dalam proses internal. Di era pascapandemi, pembelajaran berbasis Learning Management System (LMS), penggunaan virtual lab, dan digitalisasi asesmen menjadi keniscayaan. SMK yang mengadopsi blended learning, penggunaan simulasi kerja digital, serta internet of things (IoT) dalam praktik telah terbukti lebih siap menghadapi revolusi industri 4.0 dan society 5.0 (Yuliana & Prasetyo, 2023).

Sebagai langkah konkret, SMK dapat menetapkan standar proses internal melalui perencanaan dan evaluasi mutu, menyusun SOP pembelajaran praktik, menyelaraskan silabus dengan kebutuhan kerja, dan melakukan audit pembelajaran secara berkala. Strategi ini memastikan bahwa proses internal tidak stagnan, tetapi terus berkembang mengikuti dinamika industri dan kebutuhan siswa.

Dalam peta strategi BSC, proses internal yang optimal akan memperkuat perspektif stakeholder (karena kepuasan siswa meningkat), mendukung pengembangan SDM (karena guru aktif dalam inovasi), serta berdampak pada efisiensi finansial (karena produksi TeFa dapat menambah pendapatan sekolah). Artinya, tanpa proses internal yang kuat, pilar lainnya dalam BSC akan rapuh.

Perspektif Pengembangan: SDM, Inovasi, Teknologi

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), perspektif pengembangan atau learning and growth perspective menjadi fondasi jangka panjang untuk keberlangsungan transformasi organisasi. Dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), perspektif ini mencakup tiga domain vital: pengembangan sumber daya manusia (SDM), inovasi berkelanjutan, dan adopsi teknologi digital. Ketiganya saling berkait sebagai mesin penggerak perubahan menuju SMK unggul dan adaptif.

Kaplan & Norton (2001) menekankan bahwa organisasi pembela-
jar perlu menanamkan investasi strategis dalam kapabilitas SDM untuk memastikan keberlanjutan daya saing. Di sekolah vokasi, guru bukan hanya fasilitator, tetapi juga aktor transformasi digital, pengembang kurikulum

adaptif, dan mitra industri. Maka, indikator kunci dari perspektif ini antara lain mencakup: frekuensi pelatihan guru, pengembangan kompetensi digital, produktivitas inovasi pengajaran, serta tingkat adopsi teknologi dalam pembelajaran.

Penelitian oleh Raharjo & Handayani (2022) menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan industri (magang guru) meningkatkan relevansi pembelajaran sebesar 38% dan berdampak signifikan pada kepuasan peserta didik. Hal ini menegaskan bahwa strategi pengembangan SDM tidak cukup berbasis pedagogik klasik, tetapi harus dikaitkan langsung dengan tren industri dan teknologi.

Selain SDM, dimensi inovasi menjadi kunci dalam membangun sekolah yang dinamis. Inovasi di SMK dapat muncul dalam bentuk desain pembelajaran berbasis proyek, Teaching Factory berbasis digital, sistem penjaminan mutu internal, hingga kolaborasi antar SMK atau dengan DUDI. Di sinilah SMK dituntut tidak hanya menjalankan kebijakan, tetapi menciptakan solusi. Sebagaimana dikatakan oleh Fullan (2013), “Schools that learn are schools that innovate”.

Dalam praktiknya, pengembangan inovasi juga dapat dilakukan melalui pembentukan Komunitas Praktik Guru, inkubasi unit usaha sekolah, lomba inovasi pengajaran, dan publikasi karya ilmiah praktis. Keberadaan ekosistem inovasi ini memperkuat budaya belajar kolektif yang menjadi ciri khas *organizational learning* (Senge, 2006). Indikator kuantitatif bisa berupa jumlah inovasi yang diimplementasikan, keberhasilan inovasi dalam menjawab masalah riil, dan keterlibatan guru/siswa dalam pengembangan solusi kreatif.

Sementara itu, adopsi teknologi digital menjadi nadi transformasi di era Industri 4.0 dan Society 5.0. SMK perlu membangun literasi teknologi bukan hanya sebagai sarana bantu, tetapi sebagai ruang eksplorasi pembelajaran baru. Menurut laporan Kemendikbudristek (2023), integrasi Learning Management System, penggunaan AR/VR, aplikasi penilaian otomatis, dan sistem informasi sekolah telah terbukti meningkatkan efisiensi administratif dan kualitas pembelajaran di lebih dari 65% SMK binaan.

Tantangan utama adalah kesenjangan infrastruktur dan kompetensi. Oleh karena itu, strategi pengembangan teknologi harus disertai dengan pelatihan teknologi untuk guru dan tenaga kependidikan, dukungan anggaran, serta kemitraan strategis dengan penyedia teknologi pendidikan. Hal ini juga sesuai dengan rekomendasi UNESCO (2021) tentang pentingnya digital transformation in TVET education sebagai prioritas global.

Dalam perspektif pengembangan ini, BSC mendorong sekolah menyusun indikator yang terukur, seperti:

- Persentase guru yang mengikuti pelatihan berbasis teknologi;
- Jumlah inovasi yang direplikasi lintas jurusan;
- Indeks kesiapan digital sekolah;
- Proyek kolaboratif berbasis teknologi antar siswa.

Secara implikatif, pengembangan SDM, inovasi, dan teknologi tidak hanya menopang kinerja internal, tetapi juga memperluas kapasitas sekolah dalam merespons tantangan VUCA dan membentuk lulusan yang siap menghadapi masa depan. Perspektif ini memberi pesan kuat bahwa transformasi pendidikan tidak dapat dilakukan dengan pendekatan statis; hanya organisasi pembelajar yang akan bertahan dan tumbuh.

Perspektif Finansial dan Tata Kelola Sekolah

Dalam sistem Balanced Scorecard (BSC), perspektif finansial memainkan peran penting sebagai indikator keberlanjutan dan efisiensi pengelolaan sumber daya. Di ranah pendidikan vokasi seperti SMK, perspektif ini tidak semata-mata merujuk pada profitabilitas, tetapi lebih pada bagaimana sekolah mengelola anggaran, akuntabilitas, serta tata kelola yang berorientasi pada mutu dan keberlanjutan jangka panjang.

Kaplan & Norton (1996) menyatakan bahwa meskipun organisasi sektor publik seperti sekolah tidak mengejar keuntungan finansial, namun pengukuran kinerja finansial tetap penting untuk menunjukkan efektivitas penggunaan dana publik dan daya guna sumber daya yang ada. Di SMK, hal ini mencakup efisiensi penggunaan dana BOS, pemanfaatan Dana Komite, kontribusi unit produksi (Teaching Factory), hingga potensi

income generating melalui kemitraan. **Indikator keuangan utama** pada SMK bisa berupa:

- Persentase serapan anggaran terhadap RKS;
- Efisiensi biaya operasional terhadap output pendidikan;
- Rasio antara biaya investasi sarana dan peningkatan kinerja siswa;
- Nilai tambah ekonomi dari unit produksi atau Teaching Factory;
- Pendapatan tambahan dari kerja sama dengan DUDI.

Lebih dari sekadar laporan keuangan, perspektif ini mengajak SMK bertransformasi dalam pengelolaan keuangan sekolah berbasis akuntabilitas publik dan transparansi. Seperti diatur dalam Permendikbud No. 63 Tahun 2022 tentang Juknis BOS, setiap sekolah diwajibkan menyusun perencanaan dan pelaporan yang mengacu pada prinsip efisiensi dan kebermanfaatan. SMK yang unggul tidak hanya disiplin anggaran, tetapi juga kreatif dalam mobilisasi sumber pendanaan alternatif.

Penelitian oleh Yuwono & Haryanto (2023) menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan prinsip good financial governance memiliki korelasi positif dengan peningkatan kepuasan stakeholder dan efektivitas program sekolah sebesar 41%. Ini menguatkan pentingnya tata kelola keuangan yang berintegritas dalam ekosistem manajemen SMK.

Selain pengelolaan dana, tata kelola kelembagaan (school governance) juga menjadi bagian dari perspektif ini. Tata kelola mencakup struktur organisasi, sistem pengambilan keputusan, mekanisme evaluasi, serta pemenuhan standar mutu internal dan eksternal. Prinsip tata kelola yang baik menekankan nilai-nilai transparency, accountability, responsibility, fairness, dan independence (OECD, 2020).

Dalam konteks SMK, tata kelola yang baik terlihat dari:

- Pelibatan Komite Sekolah dan DUDI dalam pengambilan keputusan strategis;
- Pemanfaatan sistem informasi manajemen sekolah (SIMS) untuk akuntabilitas;
- Audit internal berkala terhadap keuangan dan kinerja program;
- Struktur kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dengan orientasi mutu.

Transformasi finansial dan tata kelola sekolah akan berhasil jika didukung oleh budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas dan kolaborasi. Maka dari itu, dalam desain *Balanced Scorecard*, perspektif finansial harus sinkron dengan perspektif lainnya – terutama inovasi SDM dan kebutuhan stakeholder – sehingga menciptakan *value for education* yang komprehensif.

Sebagai contoh, sebuah SMK dengan unit produksi yang efisien dapat mengalihkan surplusnya untuk subsidi biaya siswa tidak mampu, pembaruan alat praktik, atau bahkan program penguatan karakter. Uang bukanlah tujuan utama, tetapi menjadi alat strategis untuk mendorong keadilan, kualitas, dan inovasi pendidikan.

Akhirnya, perspektif finansial dan tata kelola dalam BSC bukan sekadar tentang mengelola anggaran dengan rapi, melainkan tentang menjadikan manajemen keuangan dan kelembagaan sebagai motor kepercayaan publik dan keberlanjutan mutu sekolah. Ini adalah titik tumpu agar SMK bisa berkembang mandiri, dipercaya oleh masyarakat, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

C. KPI (*Key Performance Indicators*) untuk Masing-Masing Perspektif

Key Performance Indicators (KPI) merupakan tolok ukur kuantitatif yang digunakan untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks *Balanced Scorecard* (BSC) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), KPI menjadi instrumen vital untuk menjembatani antara perencanaan strategis dengan pencapaian hasil nyata. Melalui KPI, SMK dapat mengukur performa dari tiap perspektif BSC secara obyektif dan akuntabel.

Menurut Kaplan dan Norton (2001), KPI tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga proses dan capaian antara (*leading indicators*). Penetapan KPI yang tepat di SMK memastikan bahwa setiap perspektif BSC—baik dari sisi stakeholder, proses internal, pembelajaran dan inovasi, maupun finansial—terukur secara berimbang, relevan, dan terintegrasi.

KPI Perspektif Stakeholder (Siswa, Orang Tua, dan DUDI)

Perspektif ini berfokus pada kepuasan dan nilai tambah yang diberikan kepada pihak eksternal sekolah. Beberapa contoh KPI-nya:

Area Stakeholder	KPI Utama	Target
Kepuasan Siswa	Indeks kepuasan siswa terhadap pembelajaran	≥ 85%
Kepuasan Orang Tua	Tingkat kepercayaan orang tua terhadap mutu sekolah	≥ 80%
Kemitraan DUDI	Jumlah mitra DUDI aktif	≥ 10 mitra/tahun
Serapan Lulusan	Persentase lulusan yang bekerja atau kuliah dalam 6 bulan	≥ 70%
Keterserapan Magang	Proporsi siswa yang mengikuti magang industri	100% siswa kelas XI

KPI Perspektif Proses Internal (Pembelajaran & Teaching Factory)

Fokus pada efisiensi dan mutu proses di dalam sekolah yang menghasilkan layanan pendidikan:

Area Proses	KPI Utama	Target
Implementasi Kurikulum	Rasio capaian kurikulum aktual terhadap rencana	≥ 95%
Teaching Factory	Jumlah produk/layanan yang dihasilkan	≥ 3 jenis produk/tahun
Praktik Kejuruan	Jumlah jam praktik siswa per semester	≥ 200 jam
Evaluasi Berkala	Frekuensi supervisi pembelajaran per guru	≥ 2 kali/semester
Sertifikasi Kompetensi	Persentase siswa bersertifikat LSP	≥ 80% siswa kelas XII

KPI Perspektif Pengembangan (SDM, Inovasi, Teknologi)

Menilai kemampuan sekolah untuk berinovasi, mengembangkan kompetensi SDM, dan beradaptasi dengan teknologi:

Area Pengembangan	KPI Utama	Target
Pelatihan Guru	Jumlah jam pelatihan/ tahun per guru	≥ 40 JP
Kegiatan Inovatif	Jumlah program inovasi pembelajaran	≥ 2 inovasi/tahun
Literasi Digital	Indeks literasi digital guru dan siswa	≥ 80% kategori mahir
Penelitian Tindakan Kelas (PTK)	Jumlah guru yang menulis PTK	≥ 50% guru produktif
Penggunaan LMS	Persentase guru yang aktif menggunakan LMS	≥ 75%

KPI Perspektif Finansial dan Tata Kelola

Mengukur efisiensi, transparansi, dan keberlanjutan keuangan sekolah serta sistem tata kelola yang efektif:

Area Finansial dan Tata Kelola	KPI Utama	Target
Serapan BOS	Persentase serapan dana BOS	≥ 95% sesuai RKAS
Laporan Keuangan	Ketepatan waktu pelaporan bulanan	100% tepat waktu
Audit Internal	Jumlah temuan signifikan	≤ 3 per tahun

Area Finansial dan Tata Kelola	KPI Utama	Target
Income Generating Unit	Penerimaan dari Teaching Factory	≥ Rp50 juta/tahun
Rapat Komite	Frekuensi rapat Komite Sekolah	≥ 3 kali/tahun

Penerapan KPI di setiap perspektif harus disesuaikan dengan visi-misi, konteks lokal, dan kemampuan sumber daya sekolah. KPI tidak bersifat seragam antar sekolah, namun harus berbasis data dan kebutuhan riil masing-masing SMK. Data dari sistem informasi sekolah, evaluasi diri, dan laporan bulanan dapat digunakan sebagai sumber pengukuran kinerja.

Penting juga untuk menekankan bahwa indikator-indikator ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi harus menjadi alat manajerial yang membangun budaya mutu dan refleksi berkelanjutan. Seperti disampaikan oleh Komariah & Triatna (2021), budaya pengukuran yang konstruktif dapat memperkuat akuntabilitas sekolah sekaligus mendorong inovasi berbasis bukti.

Akhirnya, KPI dalam kerangka BSC adalah jembatan antara mimpi strategis dan bukti keberhasilan, antara rencana di atas kertas dan perubahan nyata di lapangan. Maka, setiap indikator bukan sekadar angka, tapi cerminan transformasi sekolah menuju lebih baik, lebih relevan, dan lebih berdampak.

D. Contoh BSC Sekolah Vokasi dalam Praktik Lapangan

Penerapan Balanced Scorecard (BSC) pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) menuntut tidak hanya pemahaman teoretik, tetapi juga adaptasi kontekstual terhadap realitas sekolah di lapangan. Sebuah BSC yang efektif harus bersifat dinamis, terintegrasi dengan budaya sekolah, dan mengakomodasi kebutuhan stakeholders yang beragam—mulai dari siswa, orang

tua, hingga Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Subbab ini menyajikan contoh konkret implementasi BSC di SMK berbasis praktik lapangan dengan empat perspektif utama: stakeholder, proses internal, pengembangan, dan finansial.

1. Profil Singkat SMK Negeri 2 Kreativa – Studi Kasus

SMK Negeri 2 Kreativa merupakan sekolah vokasi yang memiliki tiga program keahlian unggulan: Desain Komunikasi Visual (DKV), Teknik Elektronika, dan Perhotelan. Sekolah ini memiliki visi “*Menjadi SMK rujukan yang unggul, kreatif, dan berdaya saing global berbasis teknologi dan budaya.*” Dalam mengimplementasikan strategi transformasinya, sekolah ini menerapkan BSC sejak tahun 2023 sebagai alat pemantauan dan penggerak perbaikan berkelanjutan.
2. Matriks Balanced Scorecard SMK Negeri 2 Kreativa

Perspektif	Tujuan Strategis	KPI Utama	Target 2025	Inisiatif Strategis
1. Stakeholder	Meningkatkan kepuasan siswa dan orang tua	Indeks kepuasan stakeholder	≥ 85%	Survei tahunan dan forum audiensi
	Meningkatkan keterlibatan DUDI	Jumlah MoU aktif	≥ 15 mitra	Program magang dan teaching industry
	Meningkatkan serapan kerja lulusan	Persentase serapan kerja 6 bulan	≥ 75%	Job fair & tracer study
2. Proses Internal	Meningkatkan mutu pembelajaran	Tingkat kelulusan UKK	≥ 90%	Pelatihan guru kejuruan dan upgrade modul

Perspektif	Tujuan Strategis	KPI Utama	Target 2025	Inisiatif Strategis
	Optimalisasi teaching factory	Produk/ layanan terjual	≥ Rp75 juta/ tahun	Inkubasi unit produksi siswa
	Peningkatan kualitas supervisi	Frekuensi supervisi pembelajaran	≥ 2 kali/ semester	Supervisi berbasis instrumen digital
3. Pengembangan	Meningkatkan kapasitas SDM	Jumlah JP pelatihan guru/tahun	≥ 60 JP	Workshop rutin dan pengembangan TIK
	Mengembangkan inovasi pembelajaran	Jumlah inovasi diterapkan	≥ 3 program/ tahun	Kompetisi inovasi antar guru
	Memperkuat budaya digital	Penggunaan LMS aktif	≥ 80% guru	Pelatihan e-learning dan evaluasi LMS
4. Finansial dan Tata Kelola	Efisiensi keuangan sekolah	Serapan BOS tepat guna	≥ 98%	Monitoring bulanan berbasis SIM
	Transparansi dan akuntabilitas	Ketepatan laporan keuangan	100% tepat waktu	Audit internal triwulanan
	Peningkatan pendapatan sekolah	Pendapatan teaching factory	≥ Rp100 juta/ tahun	Diversifikasi produk jasa unggulan

3. Visualisasi Peta Strategi SMK Negeri 2 Kreativa

Perspektif Pengembangan
(SDM, Inovasi, Budaya Digital)



Perspektif Proses Internal
(Pembelajaran, Teaching Factory)



Perspektif Stakeholder
(Kepuasan, DUDI, Serapan Kerja)



Perspektif Finansial & Tata Kelola
(Efisiensi, Pendapatan, Transparansi)

Struktur hierarkis ini mencerminkan *strategic alignment* antara kemampuan internal sekolah dan hasil eksternal yang diharapkan. Dengan pendekatan ini, setiap indikator kinerja (KPI) berkontribusi langsung pada pencapaian misi dan daya saing SMK.

4. Refleksi Praktik: Keberhasilan dan Pembelajaran

Dalam implementasinya, SMK Negeri 2 Kreativa menghadapi tantangan awal berupa resistensi sebagian guru dalam mengisi data KPI secara berkala. Namun dengan pendekatan partisipatif dan pelatihan intensif, seluruh elemen sekolah mulai memahami pentingnya budaya pengukuran. Terbukti, dalam waktu dua tahun, terdapat peningkatan kepuasan siswa sebesar 12%, pendapatan teaching factory naik 30%, dan 18 guru berhasil menulis PTK berbasis inovasi kelas.

Model ini menunjukkan bahwa BSC bukan sekadar alat administratif, tetapi kerangka kerja strategis untuk mengubah cara sekolah memandang kinerja: dari sekadar *compliance* menuju *performance-oriented culture*. Seperti ditekankan oleh Niven (2011), “*What gets measured gets managed; what gets managed gets improved.*”

5. Implikasi untuk Sekolah Lain

Model ini dapat direplikasi oleh SMK lain dengan menyesuaikan indikator sesuai dengan potensi program keahlian, kapasitas sumber daya, serta tantangan lokal. Kunci keberhasilan terletak pada komitmen pimpinan, keterlibatan tim BSC, dan keberlanjutan evaluasi strategi secara periodik.



BAB V

INTEGRASI SWOT–BSC DALAM PERENCANAAN DAN PENGELOLAAN STRATEGIS SMK

Di era pendidikan yang terus berubah dan dipenuhi tantangan global, pengelolaan strategis di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tidak lagi cukup hanya dengan satu pendekatan analitik. Diperlukan sinergi antara alat diagnosis dan alat penggerak kinerja agar strategi sekolah tidak berhenti pada analisis, melainkan bergerak dinamis menuju transformasi. Bab ini membahas secara komprehensif bagaimana mengintegrasikan dua kerangka besar—SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan Balanced Scorecard (BSC)—sebagai satu kesatuan strategi pengelolaan SMK yang terukur, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

SWOT memberikan fondasi berupa peta kekuatan internal dan kondisi eksternal yang membentuk arah kebijakan strategis sekolah. Namun, SWOT masih bersifat deskriptif dan cenderung berakhir sebagai dokumen statis bila tidak diturunkan dalam sistem pengukuran yang aktif. Di sinilah Balanced Scorecard mengambil peran sebagai instrumen penggerak: menerjemahkan hasil SWOT ke dalam tujuan strategis, indikator kinerja (KPI), serta inisiatif yang dapat dipantau dan dievaluasi secara berkala.

Melalui integrasi SWOT dan BSC, SMK dapat membangun peta strategi yang sistematis, dengan jalur logis dari diagnosis hingga tindakan nyata. Proses ini memastikan bahwa setiap kekuatan dan peluang benar-benar dioptimalkan, setiap kelemahan dan ancaman mendapat respon kebijakan yang tepat, serta setiap aktivitas strategis memiliki indikator keberhasilan yang jelas. Lebih jauh, pendekatan integratif ini juga memungkinkan sekolah mengelola transformasi pendidikan secara kolaboratif dan transparan.

Bab ini akan memandu pembaca dalam lima subbagian penting: mulai dari keterkaitan filosofis antara SWOT dan BSC (5.1), penyusunan alur integrasi dari analisis ke eksekusi strategi (5.2), teknik menurunkan SWOT menjadi KPI yang operasional (5.3), contoh nyata integrasi di SMK multi-keahlian (5.4), hingga refleksi tantangan dan solusi implementasi gabungan SWOT–BSC (5.5). Dengan memahami bab ini, pembaca akan memiliki kerangka kerja strategis yang dapat langsung diadopsi untuk penguatan tata kelola sekolah vokasi di masa kini dan masa depan.

A. Keterkaitan SWOT dan BSC dalam Perspektif Strategi Pendidikan

Dalam dunia manajemen strategis pendidikan, pendekatan tunggal sering kali tidak cukup untuk menjawab kompleksitas tantangan institusi modern. Oleh karena itu, mengintegrasikan kerangka kerja SWOT dengan Balanced Scorecard (BSC) menjadi langkah strategis yang tidak hanya mendalam secara analisis, tetapi juga konkret dalam implementasi. SWOT dan BSC bukanlah dua alat yang terpisah, melainkan saling melengkapi dalam membentuk siklus perencanaan–pengukuran–perbaikan kinerja pendidikan.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan instrumen diagnostik yang berfungsi untuk memetakan kondisi internal dan eksternal suatu lembaga. Dalam konteks pendidikan vokasi seperti SMK, analisis SWOT mampu mengungkap potensi unggulan sekolah (misalnya keunggulan *teaching factory*, budaya industri), hambatan internal (seperti rendahnya literasi digital guru), peluang eksternal (dari kerja sama DUDI), hingga ancaman seperti disrupsi teknologi atau turunnya minat

peserta didik. Analisis ini menghasilkan peta realitas yang menjadi dasar formulasi strategi. Sebagaimana ditegaskan oleh Gurel & Tat (2017), SWOT adalah jembatan penting antara kapasitas internal dan tekanan lingkungan yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi.

Namun demikian, SWOT hanya menyediakan kerangka konseptual tanpa memberikan petunjuk operasional dan metrik evaluatif. Di sinilah Balanced Scorecard (BSC) memainkan peran penting. Konsep yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992) ini memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam seperangkat tujuan dan ukuran kinerja berdasarkan empat perspektif: pelanggan/stakeholder, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan (learning & growth), serta keuangan. Dalam konteks sekolah, keempat perspektif tersebut dapat disesuaikan menjadi perspektif siswa dan orang tua, proses pembelajaran dan manajemen, pengembangan SDM dan teknologi, serta tata kelola dan efisiensi anggaran.

Keterkaitan antara SWOT dan BSC tampak jelas ketika hasil analisis SWOT dijadikan titik awal dalam penyusunan tujuan strategis BSC. Misalnya, jika hasil SWOT menunjukkan “kelemahan dalam pelatihan guru” dan “peluang peningkatan digitalisasi pembelajaran,” maka tujuan strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah “meningkatkan kompetensi digital guru,” yang kemudian dirinci dalam Key Performance Indicators (KPI) seperti: “jumlah pelatihan digital yang diikuti,” atau “persentase guru yang menggunakan Learning Management System (LMS).”

Pendekatan ini disarankan oleh berbagai studi manajemen pendidikan. Misalnya, penelitian oleh Hendarman et al. (2022) di sekolah vokasi menunjukkan bahwa penerapan BSC yang dirancang berbasis SWOT memiliki korelasi kuat terhadap peningkatan transparansi perencanaan strategis dan keterlibatan pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan gagasan continuous strategic alignment antara analisis situasional dan pengukuran kinerja organisasi.

Integrasi SWOT dan BSC juga menjawab tuntutan efektivitas tata kelola berbasis hasil (result-based management). Dalam sistem pendidikan Indonesia, pendekatan ini mendukung prinsip PPEPP (Perencanaan,

Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan) dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). SWOT memberikan input pada tahap perencanaan (P1), sedangkan BSC mendukung pelaksanaan, evaluasi dan pengendalian (P2–P4) secara berkelanjutan.

Keterkaitan strategis ini tidak hanya berlaku pada tataran teori, tetapi terbukti memberi dampak positif ketika diimplementasikan. Sebuah studi kasus di SMK Negeri 1 Bantul (Afifah, 2021) menunjukkan bahwa integrasi SWOT dan BSC dapat meningkatkan relevansi program kerja, efisiensi anggaran, serta pencapaian indikator mutu layanan pendidikan. Strategi tidak hanya tertulis di atas kertas, tetapi menjadi acuan bersama seluruh warga sekolah.

Dengan demikian, hubungan antara SWOT dan BSC ibarat kompas dan peta strategi. SWOT membantu sekolah mengenali arah mata angin dan tantangan medan (internal–eksternal), sedangkan BSC memandu perjalanan strategis menuju visi, melalui jalur dan ukuran yang terdefinisi. Kolaborasi dua pendekatan ini memungkinkan kepala sekolah, manajemen mutu, dan guru untuk menjalankan transformasi pendidikan secara terukur, terarah, dan berkelanjutan.

5.2 Alur Integrasi: SWOT → Tujuan Strategis → Peta Strategi BSC

Integrasi antara analisis SWOT dan Balanced Scorecard (BSC) memerlukan suatu alur logis yang sistematis agar tidak hanya berhenti pada peme-taan kondisi, melainkan bermuara pada perumusan dan eksekusi strategi yang terukur. Alur tersebut mencakup tiga tahapan utama: **(1) analisis SWOT sebagai basis situasional, (2) penurunan ke dalam tujuan strate-gis, dan (3) visualisasi dalam bentuk peta strategi BSC.** Ketiga tahapan ini menjadi jembatan antara diagnosis institusional dan transformasi berbasis data di lembaga vokasi.

Tahapan pertama adalah **identifikasi kondisi strategis melalui analisis SWOT.** Di sini, SMK menggali *Strengths* (misalnya: akreditasi A, fasilitas praktik lengkap), *Weaknesses* (seperti: rendahnya literasi digital guru), *Opportunities* (seperti: potensi kolaborasi DUDI atau program pemerin-tah seperti SMK PK), dan *Threats* (seperti: menurunnya peminat jurusan

tertentu akibat perubahan tren industri). Data diperoleh melalui observasi, rapor pendidikan, refleksi internal, serta survei dari pemangku kepentingan. Tahap ini bersifat reflektif dan deskriptif, tetapi menjadi pondasi arah strategis.

Selanjutnya, hasil SWOT diterjemahkan ke dalam **tujuan strategis yang terukur dan terarah**, sesuai dengan empat perspektif dalam BSC. Sebagai contoh:

- **Kelemahan** dalam penguasaan TIK guru → tujuan: *Meningkatkan kompetensi digital tenaga pendidik*
- **Kekuatan** dalam kemitraan industri → tujuan: *Memperluas kerja sama DUDI untuk teaching factory*
- **Peluang** pendanaan dari program SMK Pusat Keunggulan → tujuan: *Optimalisasi anggaran berbasis program prioritas*
- **Ancaman** disrupti AI dan otomasi → tujuan: *Penyesuaian kurikulum dan pelatihan siswa berbasis teknologi baru*

Dalam pendekatan ini, SWOT bukan hanya peta kondisi statis, melainkan *motor pendorong arah strategis*. Masing-masing elemen SWOT dapat memunculkan lebih dari satu tujuan strategis yang kemudian dikelompokkan menurut perspektif BSC:

1. Stakeholder Perspective → fokus pada kepuasan siswa, orang tua, dunia industri.
2. Internal Process Perspective → berfokus pada pembelajaran, teaching factory, dan manajemen mutu.
3. Learning and Growth Perspective → peningkatan SDM, inovasi, dan literasi digital.
4. Financial and Governance Perspective → efisiensi anggaran, tata kelola BOS, dan keberlanjutan program.

Tahapan ketiga adalah **penyusunan strategy map atau peta strategi BSC**, yaitu representasi visual yang menjelaskan hubungan sebab-akibat antara tujuan strategis di tiap perspektif. Misalnya, “peningkatan kompetensi guru” (perspektif pengembangan) mendorong “pembelajaran berkualitas” (proses internal), yang kemudian berdampak pada “kepuasan siswa

dan orang tua” (stakeholder), dan akhirnya menciptakan “daya saing sekolah” (aspek keberlanjutan finansial). Alur ini mencerminkan *logical flow of strategy execution*.

Visualisasi strategy map yang baik akan memperlihatkan:

- **Arah panah** yang menjelaskan hubungan kausal antar-perspektif;
- **Ikon atau node tujuan strategis** di masing-masing layer BSC;
- **Warna berbeda** yang menunjukkan prioritas atau fokus jangka pendek-menengah-panjang;
- **Keterkaitan indikator SWOT** di tiap tujuan strategis (misal: [S1], [W2], [O3]).

Penelitian oleh Wibowo et al. (2021) menyatakan bahwa integrasi semacam ini meningkatkan efektivitas penyusunan Rencana Strategis Sekolah (Renstra), karena setiap tujuan dan KPI memiliki basis rasional dari data lapangan. Ini juga mendukung prinsip PPEPP (Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan) dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), menjadikan strategi bukan sekadar dokumen, tetapi siklus yang hidup.

Implementasi praktisnya dapat dilihat di SMK Negeri 2 Surakarta, di mana analisis SWOT dilakukan awal tahun ajaran dan hasilnya dimasukkan dalam workshop penyusunan *peta strategi*. Dokumen tersebut kemudian menjadi acuan RKS dan RKAS serta ditindaklanjuti dalam supervisi dan pengukuran indikator mutu.

Dengan demikian, alur integrasi SWOT–BSC menjadi penting agar manajemen SMK tidak terjebak pada tumpukan data atau konsep besar tanpa arah. Lewat jalur ini, perencanaan strategis menjadi *evidence-based*, *stakeholder-oriented*, dan *result-driven*. Kombinasi ini memungkinkan sekolah vokasi menjawab kompleksitas zaman tanpa kehilangan arah kompas.

Untuk memastikan integrasi SWOT dan BSC tidak sekadar teknis tetapi berdasar teori yang kuat, perlu ditelaah pemikiran dari beberapa ahli strategi dan manajemen kinerja pendidikan. Kaplan & Norton (1996) sebagai pencetus Balanced Scorecard, menekankan pentingnya alignment antara analisis situasi eksternal dan internal dengan tujuan strategis yang bisa

dijabarkan dan dimonitor melalui indikator kinerja yang terukur. Dalam konteks ini, analisis SWOT berfungsi sebagai alat diagnostik strategis awal yang menjadi masukan bagi strategic objectives dalam BSC.

Dari perspektif sistem, pendekatan ini konsisten dengan teori open system (Scott, 2003), yang menekankan bahwa organisasi seperti sekolah adalah sistem terbuka yang terus-menerus merespon perubahan lingkungan melalui umpan balik, adaptasi, dan inovasi. Analisis SWOT mewakili tahap input-throughput yang mencerminkan pemindaian lingkungan, sedangkan BSC mewakili proses perencanaan dan evaluasi sebagai output sistem pendidikan. Oleh karena itu, keberhasilan integrasi SWOT-BSC mencerminkan efektivitas sistemik sekolah dalam memahami, merespon, dan mengelola kompleksitas lingkungan.

Dalam teori strategi, David (2017) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat tergantung pada kemampuan organisasi dalam menurunkan tujuan umum menjadi rencana operasional yang konkrit dan terukur. Itulah mengapa BSC menjadi pelengkap ideal bagi SWOT, karena ia menjembatani strategic thinking ke dalam strategic action. SWOT mendiagnosis, BSC mengeksekusi. Tujuan strategis yang lahir dari SWOT kemudian dikelompokkan ke dalam perspektif BSC dengan mempertimbangkan prinsip causal relationship antar dimensi, yaitu bahwa penguatan pada dimensi pembelajaran akan mendorong perbaikan proses, berdampak pada kepuasan stakeholder, dan akhirnya memperkuat posisi keuangan serta keberlanjutan lembaga.

Dalam praktik manajemen pendidikan, Bryson (2018) menegaskan bahwa strategi tidak boleh berhenti pada level makro atau ide strategis saja. Ia harus terwujud dalam bentuk peta jalan (strategy map) yang menunjukkan logika sebab-akibat antartujuan dan antaraktor dalam organisasi. Dengan demikian, peta strategi tidak hanya menunjukkan apa yang ingin dicapai, tetapi juga bagaimana dan mengapa tujuan tersebut penting.

Lebih lanjut, pendekatan integratif ini juga sejalan dengan teori strategic alignment dari Henderson & Venkatraman (1993), yang menyatakan bahwa keberhasilan strategi hanya terjadi jika terjadi penyelarasan antara empat

komponen utama: (1) strategi bisnis, (2) struktur organisasi, (3) teknologi informasi, dan (4) manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks SMK, strategi bisnis diterjemahkan sebagai strategi layanan pendidikan vokasi, struktur organisasi mengarah pada tata kelola sekolah, teknologi informasi mencakup integrasi sistem penjaminan mutu berbasis digital, sedangkan SDM mengarah pada kompetensi dan motivasi guru serta tenaga kependidikan.

Implikasi praktis dari teori ini adalah pentingnya menyusun peta strategi BSC secara berjenjang dan sinkron dengan dokumen perencanaan lain seperti RKS, Renstra, dan dokumen mutu sekolah (SPMI). Bahkan dalam regulasi nasional, Permendikbud No. 63 Tahun 2022 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan menyebutkan pentingnya strategi sekolah dirancang berbasis data dan diturunkan menjadi program kerja yang terukur dan diawasi secara berkala.

Dengan mengintegrasikan SWOT ke dalam tujuan strategis dan BSC, maka SMK tidak lagi hanya sekadar memiliki “mimpi besar” atau daftar masalah, tetapi mampu menyusun kompas strategis yang dapat diukur, dipantau, dan disempurnakan secara periodik. Hal ini mendukung paradigma pendidikan abad 21 dan Society 5.0 yang menuntut agility, adaptasi, dan akuntabilitas dari setiap lembaga pendidikan.

B. Menurunkan SWOT menjadi KPI: Teknik Operasional

Transformasi analisis SWOT ke dalam Key Performance Indicators (KPI) adalah langkah kritis dalam manajemen strategis SMK. Langkah ini menghindari agar SWOT tidak berhenti pada tahap konseptual semata, melainkan benar-benar menjadi pengungkit perubahan nyata melalui indikator-indikator terukur. Proses ini menjembatani pemetaan situasi dengan pengelolaan kinerja sekolah yang sistematis dan berbasis data.

Dalam literatur manajemen kinerja, Neely et al. (2005) menegaskan bahwa KPI merupakan instrumen pengendali yang membantu organisasi memastikan tercapainya tujuan strategis. Artinya, setiap kekuatan

(Strength), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunity), dan ancaman (Threat) yang teridentifikasi perlu ditranslasikan ke dalam ukuran performa yang konkret, dapat diukur, terpantau, dan ditindaklanjuti.

Proses ini dapat dimulai dengan menyusun matriks SWOT yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian mengelompokkan setiap elemen SWOT ke dalam perspektif BSC. Misalnya, kekuatan seperti “tingginya partisipasi industri mitra” dapat dimasukkan dalam perspektif stakeholder, sementara kelemahan seperti “rendahnya penguasaan digital guru” termasuk dalam perspektif pengembangan. Dengan pendekatan ini, kita memperoleh benang merah antara kondisi eksisting sekolah dengan tujuan dan indikator kinerja masa depan.

Menurut pendekatan dari Kaplan & Norton (1996), KPI harus mencerminkan lagging dan leading indicators. Lagging indicator mengukur hasil akhir (misalnya: tingkat kelulusan siswa), sementara leading indicator mencerminkan faktor-faktor pendukung yang mendahuluinya (misalnya: jumlah pelatihan guru per semester). Oleh karena itu, saat menurunkan SWOT menjadi KPI, penting mengidentifikasi apakah faktor SWOT tersebut akan dijadikan target jangka pendek atau jangka panjang.

Contoh teknik operasionalisasi SWOT ke KPI:

SWOT	Tujuan Strategis	KPI yang Diusulkan
Strength: Dukungan industri tinggi	Meningkatkan jumlah kemitraan produktif	Jumlah MoU aktif dengan DUDI per tahun
Weakness: Penguasaan IT guru rendah	Meningkatkan kompetensi digital guru	Persentase guru tersertifikasi TIK
Opportunity: Permintaan lulusan vokasi meningkat	Meningkatkan relevansi kurikulum	Jumlah revisi kurikulum yang berbasis kebutuhan DUDI

SWOT	Tujuan Strategis	KPI yang Diusulkan
Threat: Disrupsi teknologi cepat	Meningkatkan adaptasi teknologi pembelajaran	Jumlah platform pembelajaran digital yang digunakan di kelas

Langkah berikutnya adalah penyelarasan indikator SWOT ke dalam target tahunan dalam dokumen Rencana Kinerja Sekolah (RKS). Sebagaimana dijelaskan oleh Poister (2010) dalam kerangka strategic performance management, indikator yang baik harus memenuhi kriteria SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

Dalam praktik SMK, integrasi ini akan menghasilkan indikator-indikator semacam:

- “Minimal 80% guru mengikuti pelatihan digital teaching dalam 12 bulan.”
- “Peningkatan indeks kepuasan DUDI terhadap lulusan dari 70% menjadi 85% dalam dua tahun.”
- “Revisi kurikulum minimal dilakukan setahun sekali berdasarkan masukan DUDI.”

Di sisi teknis, tahapan penurunan SWOT menjadi KPI dapat diilustrasikan dalam alur sebagai berikut:

1. Analisis SWOT lengkap berdasarkan asesmen internal dan eksternal.
2. Penentuan Tujuan Strategis berdasarkan isu utama SWOT.
3. Pemetaan tujuan ke dalam perspektif BSC.
4. Identifikasi KPI untuk setiap tujuan strategis.
5. Penentuan baseline data dan target numerik.
6. Integrasi dalam dokumen RKS, RKJM, Renstra, dan SPMI.
7. Monitoring dan evaluasi melalui dashboard mutu sekolah.

Dari sisi regulasi nasional, pendekatan ini selaras dengan Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan yang menekankan pentingnya perencanaan dan evaluasi

berbasis indikator kinerja. KPI hasil SWOT-BSC juga menjadi bagian penting dari laporan capaian mutu dalam aplikasi Rapor Pendidikan dan Sispena BAN-S/M.

Dengan demikian, menurunkan SWOT menjadi KPI bukan sekadar proses teknokratis, tetapi bagian dari transformasi manajemen kinerja strategis sekolah. Ia menempatkan kepala sekolah dan tim manajemen sebagai pemimpin yang mengandalkan data, bukan sekadar intuisi, serta menjadikan setiap keputusan berbasis logika strategis yang terukur.

Transformasi SWOT menjadi KPI merupakan tahapan penting dalam strategic performance management yang memperkuat akuntabilitas kinerja lembaga pendidikan. Pendekatan ini lahir dari tradisi manajemen strategis berbasis hasil (Results-Based Management) yang menuntut bahwa setiap pemetaan strategi tidak boleh berhenti pada diagnosis (analytical thinking), tetapi harus dilanjutkan ke arah aksi nyata dan terukur (actionable performance). Di sinilah KPI mengambil peran sebagai alat ukur strategis yang menghubungkan antara strategic intent dan operational reality.

Menurut Bryson (2018), manajemen strategis di sektor publik, termasuk pendidikan, menuntut proses yang tidak hanya menyusun visi dan misi, tetapi juga memformulasikan tujuan yang diterjemahkan dalam bentuk indikator kinerja. SWOT menjadi titik masuk penting untuk menggali potensi dan tantangan. Namun, jika tidak dilanjutkan dengan KPI, SWOT berisiko menjadi “ornamen manajerial” belaka—menarik di atas kertas, namun minim dampak lapangan.

Secara filosofis, KPI dapat ditinjau dari pandangan cybernetic system theory, di mana sistem organisasi dianggap sebagai sistem yang harus mampu mendeteksi deviasi dari tujuan melalui indikator umpan balik. Dengan kata lain, KPI adalah sensor kinerja. Setiap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang teridentifikasi dalam SWOT perlu ditindaklanjuti melalui serangkaian indikator yang mampu menunjukkan apakah organisasi bergerak menuju perbaikan atau justru stagnan.

Pendekatan operasional ini diperkuat oleh logic model dalam perencanaan pendidikan, sebagaimana dijelaskan oleh W.K. Kellogg Foundation

(2004), yang menekankan hubungan logis antara input–aktivitas–output–outcome–impact. SWOT berperan sebagai bagian dari input analysis, sedangkan KPI menjadi representasi dari outcome dan impact indicators. Oleh karena itu, menurunkan SWOT menjadi KPI sejatinya adalah merancang logical chain of result secara sistematis.

Lebih jauh, penurunan KPI dari SWOT memerlukan prinsip goal cascading, sebagaimana dikemukakan oleh Armstrong (2020) dalam manajemen kinerja. Setiap temuan SWOT diturunkan menjadi:

1. Tujuan strategis (strategic goals)
2. Sasaran taktis (tactical objectives)
3. Indikator kinerja utama (KPIs)
4. Target tahunan (performance target)
5. Aktivitas strategis (strategic initiatives)

Contoh pengaplikasian pendekatan ini dalam konteks SMK:

- Opportunity: Tingginya kebutuhan tenaga kerja di bidang digital.
- Strategic Goal: Meningkatkan kompetensi digital siswa SMK.
- KPI: Persentase siswa yang memiliki sertifikasi digital.
- Target: 70% siswa lulus sertifikasi pada akhir tahun ajaran.
- Strategic Initiative: Program pelatihan dan uji sertifikasi digital bekerja sama dengan mitra industri.

Menurut OECD (2013), sekolah vokasi di negara maju rata-rata memiliki 20–40 KPI utama yang mencerminkan mutu pembelajaran, hubungan industri, kesejahteraan siswa, dan tata kelola. KPI ini tidak bersifat administratif, tetapi strategis, serta selalu dikaitkan dengan student outcomes dan employability.

Untuk konteks Indonesia, konsep ini juga terintegrasi dalam pendekatan PPEPP (Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan) dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Di mana, analisis SWOT masuk pada fase Perencanaan dan Pengendalian, sedangkan KPI menjadi elemen utama Evaluasi dan Peningkatan. Maka, KPI hasil SWOT harus dimasukkan dalam dokumen RKS, RKJM, dan RKAS sekolah,

sekaligus dimonitor melalui dashboard mutu seperti Rapor Pendidikan dan e-SPMI.

Penurunan SWOT menjadi KPI bukan hanya teknik, melainkan strategic discipline—disiplin untuk menjaga agar semua rencana strategis berujung pada perubahan yang bisa dipantau dan dievaluasi. Dengan dukungan teori dari Bryson, Kaplan & Norton, Armstrong, serta praktik internasional (OECD, UNESCO, IIEP), sekolah dapat merancang strategi vokasi yang kuat, adaptif, dan berdampak. KPI menjadi “detak jantung” dari strategi sekolah yang hidup dan berkelanjutan.

C. Contoh Integrasi SWOT–BSC di SMK Multikeahlian

SMK multikeahlian adalah jenis sekolah vokasi yang menyelenggarakan lebih dari satu program keahlian, seperti Teknik, Akuntansi, Pariwisata, dan Desain Komunikasi Visual. Kompleksitas manajemen di SMK seperti ini menuntut penerapan pendekatan strategis yang komprehensif dan terintegrasi. Dalam konteks ini, integrasi antara analisis SWOT dan Balanced Scorecard (BSC) menjadi solusi strategis yang sangat relevan untuk mengelola kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan merespons ancaman dengan cara yang terukur dan sistematis.

Langkah pertama adalah melakukan analisis SWOT berbasis data dan refleksi bersama seluruh pemangku kepentingan. Misalnya, dari hasil FGD internal ditemukan bahwa SMK memiliki fasilitas teaching factory yang lengkap (Strength), tetapi belum semua guru tersertifikasi industri (Weakness). Di sisi lain, kemitraan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) meningkat (Opportunity), sementara teknologi industri berubah sangat cepat (Threat). Keempat aspek ini membentuk dasar diagnosis strategi.

Selanjutnya, dari masing-masing temuan SWOT tersebut diturunkan tujuan strategis. Misalnya, untuk kekuatan teaching factory, tujuan strategisnya adalah mengoptimalkan pemanfaatan laboratorium praktik siswa dengan orientasi produksi. Untuk kelemahan SDM, dirumuskan tujuan peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan industri. Peluang kemitraan DUDI diturunkan menjadi strategi peningkatan kolaborasi proyek riil,

sedangkan ancaman teknologi diterjemahkan sebagai adaptasi kurikulum yang agile dan responsif terhadap perkembangan teknologi.

Tujuan-tujuan strategis ini kemudian dipetakan ke dalam empat perspektif Balanced Scorecard:

- Perspektif Proses Internal: Mengarah pada optimalisasi teaching factory dan perbaikan SOP pembelajaran berbasis proyek.
- Perspektif Pengembangan SDM: Fokus pada penguatan pelatihan guru, sertifikasi industri, dan rekognisi pengalaman kerja.
- Perspektif Stakeholder: Menekankan kepuasan DUDI, penguatan hubungan alumni, dan keterlibatan orang tua dalam perencanaan karier.
- Perspektif Finansial dan Tata Kelola: Menyentuh aspek penganggaran berbasis output dan efektivitas pengelolaan BOS dan dana CSR.

Dari peta ini, ditetapkan KPI (Key Performance Indicators) untuk masing-masing area. Misalnya, tingkat penggunaan laboratorium oleh siswa minimal 85% per semester, atau minimal 60% guru tersertifikasi industri dalam 2 tahun. Ini memberikan ukuran konkret untuk memonitor capaian.

Pendekatan integratif ini juga menghasilkan Peta Strategi Sekolah, yang menghubungkan antara faktor SWOT, tujuan strategis, indikator, dan rencana aksi. Dengan cara ini, sekolah tidak hanya memiliki dokumen perencanaan yang formalistik, tetapi juga memiliki sistem navigasi yang dinamis, terukur, dan partisipatif.

Implementasi ini juga dilengkapi dengan sistem dashboard digital berbasis Google Data Studio atau platform lokal seperti SIPLAH atau SIPK. Visualisasi indikator secara real-time mempercepat pengambilan keputusan oleh pimpinan sekolah, komite, maupun tim manajemen mutu.

Sebagai ilustrasi akhir, berikut salah satu integrasi SWOT–BSC untuk program keahlian Teknik Otomotif di SMK multikeahlian:

SWOT	Tujuan Strategis	Perspektif BSC	KPI
Strength: Bengkel praktik tersertifikasi	Meningkatkan produksi layanan bengkel oleh siswa	Proses Internal	Jumlah unit kendaraan ditangani siswa per bulan
Weakness: Kurangnya software simulasi	Penyediaan lisensi software dan pelatihan penggunaan	Pengembangan SDM	Jumlah guru dan siswa yang mahir software CAD/ CAM
Opportunity: Kebutuhan teknisi mobil listrik	Pengembangan kurikulum mobil listrik dan retrofit	Stakeholder & Kurikulum	Jumlah siswa tersertifikasi konversi kendaraan listrik
Threat: Kompetisi bengkel umum	Branding dan kemitraan bengkel komunitas	Keuangan & Tata Kelola	Pendapatan unit produksi sekolah dalam setahun

Dengan pendekatan seperti ini, SMK dapat bergerak dari sekadar evaluasi internal menuju strategi implementatif yang berorientasi pada kualitas dan daya saing lulusan.

Berikut adalah template dokumen RKS (Rencana Kerja Sekolah) dan SIPK (Sistem Informasi Perencanaan Kinerja) berbasis integrasi SWOT–BSC, lengkap dengan penjelasan setiap bagiannya. Template ini dirancang khusus untuk SMK Multikeahlian, agar dapat menerjemahkan analisis strategis menjadi dokumen perencanaan yang konkret dan operasional.

Template Dokumen RKS–SIPK Berbasis Integrasi SWOT–BSC

I. Identitas Sekolah

- › Nama Sekolah: SMK Negeri/Swasta [nama lengkap]
- › NPSN:
- › Alamat:
- › Program Keahlian: [contoh: Teknik Kendaraan Ringan, Akuntansi, Pariwisata]
- › Tahun Rencana: 2025–2027
- › Kepala Sekolah:
- › Tim Penyusun:

II. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

- › **Visi Sekolah:** Pernyataan arah jangka panjang sekolah yang inspiratif dan transformatif.
- › **Misi Sekolah:** Langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi.
- › **Tujuan Strategis:** Fokus pada output dan outcome, selaras dengan tantangan SWOT dan arah BSC.

Contoh: Meningkatkan kesiapan kerja lulusan melalui optimalisasi teaching factory dan kemitraan DUDI.

III. Analisis SWOT

Disusun berdasarkan refleksi tim mutu dan data faktual:

Faktor	Uraian Singkat	Implikasi Strategis
Strength	Bengkel praktik standar industri	Perkuat teaching factory sebagai pusat layanan publik
Weakness	Guru belum tersertifikasi industri	Susun roadmap pelatihan dan magang guru
Opportunity	Tersedianya program CSR DUDI	Ajukan proposal pembaruan alat praktik

Faktor	Uraian Singkat	Implikasi Strategis
Threat	Perubahan teknologi industri cepat	Revisi kurikulum secara berkala & berbasis tren

IV. Tujuan Strategis dan Perspektif BSC

Perspektif BSC	Tujuan Strategis	Indikator (KPI)	Target 2025
Stakeholder	Kepuasan DUDI meningkat	Survei kepuasan mitra DUDI	> 85%
Proses Internal	Teaching factory produktif	Unit layanan siswa (per bulan)	≥ 20 layanan
Pengembangan	Kompetensi guru meningkat	Jumlah guru tersertifikasi industri	Min. 60%
Finansial & Tata Kelola	Efisiensi dana BOS	Rasio output/input	1,25

V. Pemetaan Program Prioritas (Per Tahun)

Tahun	Program Kegiatan	Tujuan Strategis Terkait	Sumber Dana	Indikator Output
2025	Pelatihan CAD/CAM	Pengembangan SDM	BOSDA/CSR	10 guru tersertifikasi
2026	Expo Karya Teaching Factory	Stakeholder	DUDI/Komite	300 pengunjung

Tahun	Program Kegiatan	Tujuan Strategis Terkait	Sumber Dana	Indikator Output
2027	Review Kurikulum Otomotif Listrik	Proses Internal	BOS Reguler	Kurikulum baru disahkan

VI. Peta Strategi Sekolah

Disusun sebagai diagram visual yang menunjukkan keterhubungan antara:

- › Faktor SWOT
- › Tujuan Strategis
- › Perspektif BSC
- › Program/Kegiatan
- › Outcome (dampak pada lulusan dan masyarakat)

VII. Monitoring dan Evaluasi

- › **Metode:** Review triwulan, rapor mutu SMK, e-monitoring via SIPK lokal
- › **Penanggung Jawab:** Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, Humas, dan Sarpras
- › **Format Evaluasi:**
 - Kesesuaian realisasi dengan target KPI
 - Analisis deviasi dan kendala
 - Rekomendasi tindak lanjut

VIII. Penutup

Menekankan bahwa RKS bukan sekadar dokumen administratif, melainkan “*kompas strategis*” untuk menghadapi tantangan VUCA dan mendorong adaptasi cepat di era industri 4.0–5.0. RKS–SIPK ini harus dimutakhirkan setahun sekali dan menjadi acuan dalam audit mutu internal.

Catatan Tambahan untuk Implementasi Digital (Opsional)

- › Gunakan Google Data Studio, SIPK-DIKTI, atau Excel berbasis Dashboard untuk memvisualisasi KPI.
- › Terapkan model Skor Kinerja Per Triwulan (SKPT) untuk melacak capaian strategis.
- › Lengkapi dengan Dokumen Dukung: berita acara FGD, absensi pelatihan, MoU DUDI, dan laporan teaching factory.

D. Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Gabungan SWOT–BSC

Implementasi gabungan antara SWOT dan Balanced Scorecard (BSC) dalam manajemen strategis SMK Multikeahlian merupakan langkah maju menuju tata kelola berbasis data dan visi jangka panjang. Namun, langkah ini bukan tanpa hambatan. Tantangan muncul dari berbagai aspek: kultural, struktural, teknis, hingga kapabilitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi tantangan secara spesifik, lalu merumuskan solusi yang tepat dan kontekstual.

Tantangan pertama adalah minimnya pemahaman konsep strategis di kalangan guru dan tenaga kependidikan. Banyak pihak masih menganggap SWOT dan BSC sebagai instrumen administratif belaka, bukan alat strategis. Hal ini selaras dengan temuan Gunawan & Supriyadi (2021) yang menunjukkan bahwa 67% guru SMK belum memahami hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja pembelajaran.

Solusinya: penyusunan modul pelatihan internal dan praktik simulatif pembuatan matriks SWOT–BSC berbasis studi kasus sekolah sendiri. Strategi ini terbukti efektif dalam pendekatan pelatihan berbasis aksi (action learning).

Tantangan kedua berkaitan dengan keterputusan antara data SWOT dengan penentuan KPI BSC. Banyak sekolah mengalami kendala dalam menurunkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman menjadi indikator performa yang terukur. Ketidaksinkronan ini dapat mengaburkan arah strategi dan menyebabkan program yang tidak tepat sasaran.

Solusinya: dibutuhkan fasilitator atau pendamping eksternal dari unsur pengawas atau pakar manajemen pendidikan yang dapat memediasi penerjemahan hasil analisis SWOT menjadi peta strategi BSC dan KPI yang tepat, sebagaimana disarankan oleh Robbins & Coulter (2020) dalam kerangka strategic alignment.

Tantangan ketiga adalah kekakuan struktural dalam RKS dan RKJM, yang sering kali tidak memberikan ruang fleksibilitas bagi perubahan strategi jangka pendek–menengah. Padahal, strategi yang baik harus dinamis, adaptif terhadap perubahan lingkungan, dan mampu mengantisipasi disrupsi seperti pandemi atau transformasi kurikulum.

Solusinya: diperlukan pendekatan Rolling Plan dalam pengelolaan RKS dan SIPK, yang memungkinkan revisi tahunan berbasis data terbaru. Hal ini telah diterapkan efektif di SMK Widyatama, Bandung, dengan peningkatan capaian indikator mutu sebesar 19% dalam dua tahun (Yulianti et al., 2023).

Tantangan keempat mencakup kurangnya integrasi digital dalam implementasi strategi. Banyak sekolah masih mengandalkan dokumen cetak dan pelaporan manual, yang menyulitkan pemantauan KPI secara real time.

Solusinya: adopsi Sistem Informasi Manajemen Sekolah (SIMS) berbasis dashboard untuk memetakan perkembangan indikator BSC, seperti jumlah lulusan terserap DUDI, peningkatan nilai UNBK, hingga keterlibatan guru dalam pelatihan industri. Platform seperti SIPKS atau aplikasi berbasis Google Data Studio dapat menjadi alternatif yang ekonomis dan mudah diakses.

Tantangan kelima muncul dari resistensi budaya organisasi terhadap pendekatan strategis baru. Implementasi SWOT–BSC dapat dianggap sebagai beban tambahan atau agenda ‘elit’ sekolah oleh sebagian guru atau pegawai TU.

Solusinya: pendekatan komunikasi internal yang menekankan pentingnya partisipasi semua pihak dan nilai strategis kerja kolaboratif perlu dikedepankan. Mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dengan semangat involvement before commitment akan mempercepat perubahan budaya ini.

Tantangan keenam ialah kesenjangan antar program keahlian dalam pemahaman dan eksekusi strategi. Program Teknologi, misalnya, mungkin lebih siap menerapkan indikator kuantitatif dibanding program Akuntansi atau Pariwisata.

Solusinya: penyusunan BSC dilakukan secara diferensiatif, di mana masing-masing program keahlian memiliki peta strategi dan indikator kinerja sendiri yang tetap dalam kerangka tujuan strategis bersama sekolah.

Tantangan ketujuh adalah keterbatasan waktu kepala sekolah dan tim manajemen. Banyak kepala SMK mengeluhkan keterbatasan waktu untuk mengoordinasikan perencanaan strategis, karena tumpukan pekerjaan administratif dan supervisi harian.

Solusinya: delegasi dan desentralisasi pengelolaan perencanaan strategis kepada tim mutu, serta penjadwalan kerja berbasis prioritas strategi. Penerapan prinsip Eisenhower Matrix dalam manajemen waktu kepala sekolah dapat menjadi solusi aplikatif.

Secara keseluruhan, tantangan dalam mengimplementasikan integrasi SWOT dan BSC di SMK Multikeahlian bukanlah penghalang tetap, melainkan batu loncatan bagi transformasi strategis yang lebih matang dan adaptif. Dengan pendekatan sistematis, pelibatan seluruh pemangku kepentingan, serta dukungan teknologi digital dan supervisi kolaboratif, model ini dapat menjadi tulang punggung pencapaian mutu berkelanjutan di SMK masa depan.



BAB VI

IMPLEMENTASI SWOT–BSC DALAM KURIKULUM, SDM, DAN TATA KELOLA SMK

Setelah strategi dirumuskan melalui kerangka integratif SWOT–BSC, tantangan selanjutnya adalah mewujudkannya dalam tataran implementatif—yakni pada kurikulum, sumber daya manusia (SDM), dan tata kelola kelembagaan. Bab ini menjadi jembatan antara dokumen strategi dengan realitas di ruang kelas, bengkel praktik, rapat guru, serta pelaporan keuangan sekolah. Dengan kata lain, inilah titik temu antara gagasan dan tindakan.

Implementasi yang efektif membutuhkan pemetaan strategis yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga kontekstual dan aplikatif. Kurikulum harus dirancang sesuai kekuatan dan peluang yang telah diidentifikasi dalam SWOT, dan setiap pembaruan kurikulum perlu dikawal oleh indikator performa dalam BSC, seperti daya serap lulusan, keterlibatan industri, hingga inovasi proyek siswa. SDM sekolah—guru dan tenaga kependidikan—harus diarahkan dengan strategi pengembangan berkelanjutan berbasis KPI yang jelas dan terukur, sekaligus diberi ruang reflektif dan dukungan pembelajaran.

Lebih jauh, tata kelola sekolah pun harus bertransformasi dari sekadar pemenuhan dokumen menjadi proses strategis yang berdaya ubah. Manajemen sarpras, keuangan, dan program nasional seperti SMK Pusat Keunggulan (PK) atau Merdeka Belajar, dapat dijadikan wahana strategis untuk merealisasikan visi dan strategi berbasis peta BSC. Dengan pendekatan ini, SMK tidak sekadar bertahan di tengah tantangan VUCA dan Society 5.0, tetapi menjadi institusi yang mampu menavigasi perubahan secara agile dan terencana.

Bab ini akan membahas secara rinci bagaimana implementasi SWOT-BSC menjelma menjadi langkah-langkah strategis yang menyentuh inti kerja sekolah: dari desain kurikulum yang fleksibel dan adaptif, Teaching Factory yang menyatu dengan DUDI, hingga evaluasi guru yang berbasis performa dan pengelolaan keuangan yang akuntabel.

6.1 Strategi Pengembangan Kurikulum Adaptif dan Kontekstual

Pengembangan kurikulum di SMK saat ini tidak lagi dapat bersifat statis atau hanya berorientasi pada dokumen administratif. Dalam konteks perubahan zaman yang ditandai oleh disrupsi teknologi, kebutuhan dunia usaha dan industri (DUDI) yang dinamis, serta karakteristik generasi Z yang unik, pengembangan kurikulum harus bersifat adaptif dan kontekstual. Adaptif dalam arti responsif terhadap perubahan global dan nasional, dan kontekstual dalam arti relevan dengan kebutuhan lokal serta potensi peserta didik.

Pendekatan ini sejalan dengan gagasan konstruktivisme yang dikemukakan oleh Vygotsky dan Bruner, bahwa pembelajaran efektif terjadi ketika siswa mengkonstruksi pengetahuannya sendiri melalui pengalaman yang bermakna. Kurikulum adaptif membuka ruang bagi guru untuk mendesain pembelajaran berdasarkan kebutuhan nyata di lapangan, bukan semata-mata mengikuti silabus baku.

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), pengembangan kurikulum masuk ke dalam perspektif proses internal, yang mengukur efektivitas proses pembelajaran, teaching factory, dan keterlibatan DUDI. Indikator seperti keterpakaian modul ajar oleh industri, tingkat retensi siswa, serta keberhasilan asesmen berbasis proyek menjadi tolok ukur kinerja kurikulum.

Kurikulum adaptif di SMK juga harus mengakomodasi nilai-nilai kearifan lokal dan dinamika lingkungan sekitar. Misalnya, SMK yang berada di wilayah pesisir dapat memasukkan modul kelautan berbasis teknologi atau maritimpreneurship. Ini selaras dengan gagasan place-based education (Gruenewald, 2003), yang menekankan pentingnya pendidikan berbasis lingkungan dan kebutuhan komunitas.

Integrasi SWOT dalam pengembangan kurikulum dimulai dari identifikasi kekuatan internal sekolah (misalnya, guru ahli, mitra industri yang kuat), serta peluang eksternal (misalnya, sektor industri yang sedang tumbuh). Dari situ, kurikulum disusun untuk memaksimalkan potensi dan mengantisipasi tantangan yang ada. Kurikulum tidak lagi disusun berdasarkan pendekatan top-down, melainkan berbasis refleksi SWOT institusi.

Transformasi kurikulum adaptif juga harus didukung oleh kebijakan fleksibilitas pembelajaran, sebagaimana tertuang dalam Kurikulum Merdeka. Siswa diberi ruang untuk memilih jalur proyek, mata pelajaran pilihan, hingga topik pembelajaran lintas kompetensi keahlian. Ini menjadi langkah konkret dalam membentuk lulusan yang agile, kreatif, dan inovatif.

Kurikulum adaptif menuntut guru untuk tidak hanya menjadi pengajar, tetapi juga perancang pembelajaran (instructional designer). Kompetensi ini memerlukan pelatihan berkelanjutan, kolaborasi antar guru lintas bidang, serta pemanfaatan platform digital untuk merancang dan berbagi perangkat ajar.

Evaluasi kurikulum berbasis BSC dapat menggunakan Key Performance Indicators (KPI) seperti: (1) jumlah modul ajar hasil kolaborasi dengan DUDI, (2) persentase guru yang menyusun RPP berbasis proyek, (3) kepuasan siswa terhadap pembelajaran kontekstual, dan (4) tingkat keterlibatan mitra industri dalam review kurikulum.

SMK adaptif juga mendorong integrasi antar mata pelajaran melalui pendekatan interdisciplinary learning. Sebagai contoh, pembelajaran teknik otomotif dapat diintegrasikan dengan kewirausahaan dan teknologi digital untuk menghasilkan produk inovatif yang siap pasar.

Konsep Teaching Factory (Tefa) dapat menjadi sarana utama implementasi kurikulum adaptif. Dengan menyatukan pembelajaran dan produksi, Tefa mengasah keterampilan teknis dan manajerial siswa secara langsung. Kurikulum disusun agar pembelajaran di bengkel atau lab menjadi bagian dari strategi bisnis dan kualitas produk yang sesungguhnya.

Dalam proses pengembangan kurikulum, sekolah harus menggunakan tools seperti analisis GAP, tracer study, dan kebutuhan DUDI berbasis data. Hasil dari analisis ini menjadi dasar perumusan kompetensi inti dan kompetensi dasar dalam dokumen kurikulum.

Pendekatan BSC dalam kurikulum memungkinkan pimpinan sekolah memantau sejauh mana visi sekolah diwujudkan dalam proses belajar. Peta strategi kurikulum dapat memvisualisasikan keterkaitan antara tujuan strategis, KPI, dan inisiatif program. Ini menjadi dasar penyusunan RKS dan RKJM.

Kurikulum kontekstual juga mendorong pembentukan karakter siswa. Melalui pembelajaran berbasis masalah sosial di sekitar mereka, siswa belajar berpikir kritis, peduli, dan menjadi bagian dari solusi. Pendidikan vokasi tidak semata menghasilkan teknisi, tetapi warga negara produktif yang sadar nilai dan tanggung jawab sosial.

Proses revisi dan penyempurnaan kurikulum tidak boleh dilakukan setiap lima tahun sekali saja. Dalam semangat continuous improvement (PDCA–Plan Do Check Act), evaluasi kurikulum perlu dilakukan secara berkala setiap semester atau tahun dengan melibatkan seluruh stakeholder: guru, siswa, alumni, dan mitra DUDI.

Digitalisasi perangkat ajar menjadi bagian integral dari strategi kurikulum. Portal LMS sekolah, e-modul interaktif, hingga digital assessment tools harus menjadi bagian dari ekosistem belajar di SMK. BSC dapat digunakan untuk mengukur capaian digitalisasi kurikulum, misalnya: rasio perangkat ajar digital terhadap konvensional.

Tantangan implementasi kurikulum adaptif umumnya datang dari keterbatasan SDM, resistensi guru terhadap perubahan, serta minimnya data yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu,

strategi pengembangan kurikulum perlu disertai dengan program pendampingan dan pelatihan berbasis hasil asesmen kompetensi guru.

Pengembangan kurikulum juga harus mempertimbangkan lintasan karier siswa, bukan hanya ujian nasional atau sertifikasi. Oleh sebab itu, asesmen kompetensi siswa perlu diarahkan ke career readiness dan bukan semata academic achievement.

Akhirnya, kurikulum adaptif di SMK adalah kunci menciptakan lulusan yang tidak hanya siap kerja, tetapi juga siap belajar sepanjang hayat (lifelong learner). Hal ini sejalan dengan visi pendidikan UNESCO (2021), bahwa pendidikan abad 21 harus mengembangkan kompetensi belajar untuk hidup (learning to be, learning to do, learning to learn).

Implementasi strategi ini dapat dituangkan dalam dokumen Renstra Kurikulum dan Peta Jalan Transformasi SMK. Setiap tahapan perubahan diukur menggunakan BSC dan ditindaklanjuti dalam Rencana Aksi tahunan yang konkret dan terukur.

A. Teaching Factory dan Strategi Pembelajaran Berbasis Proyek

Teaching Factory (Tefa) merupakan pendekatan revolusioner dalam pendidikan vokasi yang mengintegrasikan proses belajar mengajar dengan praktik produksi nyata. Konsep ini berakar dari gagasan pendidikan dual system seperti di Jerman, di mana sekolah menjadi bagian dari ekosistem industri melalui fasilitas produksi yang dikelola dan dijalankan oleh peserta didik bersama guru. Tujuan utamanya adalah membekali siswa tidak hanya dengan kompetensi teknis, tetapi juga dengan etos kerja, kemampuan manajerial, dan mental wirausaha.

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), Teaching Factory masuk ke dalam perspektif proses internal dan juga berkontribusi pada stakeholder satisfaction. Proses belajar tidak lagi dilakukan dalam ruang kelas tradisional, melainkan dalam setting kerja nyata yang menuntut akurasi, ketepatan

waktu, dan kualitas hasil. Ini menciptakan simulasi lingkungan kerja yang sesungguhnya bagi peserta didik.

Teaching Factory menuntut integrasi antara kurikulum, sarana prasarana, dan kemitraan dengan DUDI. Setiap kegiatan produksi dalam Tefa harus bersandar pada capaian pembelajaran, memiliki dokumen job sheet, dan diikuti dengan asesmen yang otentik. Dalam hal ini, model pembelajaran project-based learning menjadi pendekatan yang kompatibel.

Pembelajaran berbasis proyek (Project-Based Learning – PjBL) adalah strategi yang menempatkan peserta didik sebagai pelaku aktif dalam menghasilkan suatu produk atau solusi. Proyek bukan hanya sekadar tugas, melainkan bagian dari perencanaan pembelajaran yang sistematis dan berbasis masalah nyata di lingkungan sekitar sekolah atau dunia kerja.

Menurut Thomas (2000), PjBL yang efektif harus memenuhi lima karakteristik: (1) berfokus pada konten penting, (2) mendorong pemikiran tingkat tinggi, (3) bersifat investigatif, (4) diarahkan oleh siswa, dan (5) menghasilkan produk yang bisa dipublikasikan atau digunakan. Di SMK, proyek dapat berupa pembuatan prototipe teknologi, pengembangan aplikasi, produksi makanan kemasan, layanan akuntansi digital, hingga pengelolaan acara (event organizer).

Tefa dan PjBL saling menguatkan. Tefa menjadi wahana tempat proyek dilaksanakan, sedangkan PjBL menjadi pendekatan pedagogik yang membimbing proses belajar. Kolaborasi antara guru kejuruan dan guru normatif adaptif (seperti Bahasa Indonesia, Matematika, dan PKWU) menjadi kunci keberhasilan integrasi ini.

Dari sisi perencanaan strategis, Teaching Factory harus menjadi bagian dari RKS dan RKAS. Target produksi, indikator keberhasilan, kebutuhan modal, hingga strategi pemasaran perlu dituangkan secara terstruktur. Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengukur kinerja Tefa, misalnya: (a) jumlah unit produksi, (b) kepuasan pelanggan, (c) partisipasi siswa, dan (d) pendapatan dari hasil produksi.

Dalam perspektif stakeholder, kehadiran Tefa menunjukkan kepada orang tua dan DUDI bahwa SMK bukan sekadar lembaga pelatihan, tetapi

unit produktif yang nyata. Ini memperkuat citra sekolah sebagai mitra terpercaya dalam mencetak tenaga kerja kompeten dan siap pakai.

Pelibatan siswa dalam Teaching Factory juga memperkuat kompetensi non-teknis (soft skills) seperti kolaborasi, komunikasi, problem solving, dan time management. Nilai-nilai ini sangat dicari dalam dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis.

Penting untuk dicatat bahwa pengembangan Teaching Factory tidak dapat bersifat seragam. Setiap SMK harus menyesuaikan desain dan model Tefa dengan keunggulan kompetensi keahlian, sumber daya yang tersedia, dan peluang pasar lokal. SMK Tata Busana mungkin membangun butik mini, sementara SMK Teknik Mesin dapat mengelola workshop permesinan dengan produk pesanan masyarakat.

Tantangan terbesar dalam implementasi Tefa adalah pergeseran peran guru dari pengajar menjadi fasilitator dan manajer produksi. Oleh karena itu, penguatan kapasitas guru menjadi mutlak. Program magang guru ke industri, pelatihan manajemen produksi, serta dukungan dari dinas pendidikan perlu terus dilakukan.

Selain itu, Teaching Factory perlu memiliki standar mutu internal. Proses produksi harus dikontrol melalui SOP (Standard Operating Procedures), sistem audit internal, dan pencatatan keuangan yang akuntabel. Ini menjadikan Tefa sebagai wahana pembelajaran sekaligus laboratorium kewirausahaan.

Tefa juga berpotensi mendukung pembiayaan mandiri sekolah. Meski tidak bertujuan utama mencari laba, hasil produksi Tefa yang memiliki kualitas baik bisa dipasarkan ke masyarakat atau mitra. Ini membuka peluang untuk mendidik siswa menjadi edupreneur, bukan hanya tenaga kerja.

Dalam konteks pengelolaan mutu, kegiatan Tefa dapat dievaluasi menggunakan siklus PDCA dan disinergikan dengan laporan kinerja sekolah. Balanced Scorecard sebagai alat pemantauan strategis memastikan bahwa kegiatan Tefa selaras dengan visi dan misi sekolah.

Integrasi Tefa dan PjBL ke dalam kurikulum perlu dilakukan secara sistematis melalui dokumen KTSP dan modul ajar. Tefa tidak boleh hanya

menjadi program ekstrakurikuler, tetapi harus menjadi bagian utama dari kurikulum keahlian.

Teknologi digital juga dapat digunakan untuk mendukung Teaching Factory. Sistem POS (Point of Sales), dashboard keuangan Tefa, katalog produk online, hingga media sosial pemasaran harus menjadi bagian dari ekosistem Tefa 4.0 di SMK. Hal ini memperkuat pilar transformasi digital dalam pendidikan vokasi.

Agar implementasi Teaching Factory dapat berkelanjutan, perlu dibangun kemitraan yang saling menguntungkan dengan DUDI. Perjanjian kerja sama, transfer teknologi, bantuan bahan baku, atau pelibatan alumni dalam produksi menjadi langkah nyata penguatan ekosistem Tefa.

Dengan demikian, Teaching Factory dan Project-Based Learning adalah dua pendekatan strategis yang menjadikan SMK bukan hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga pusat inovasi dan produksi. Jika dikelola dengan visi jangka panjang dan sistem manajemen yang kuat, keduanya mampu mengubah wajah pendidikan vokasi Indonesia.

B. BSC sebagai Alat Evaluasi Kinerja Guru dan Tendik

Balanced Scorecard (BSC) tidak hanya relevan untuk pengelolaan kinerja institusi secara makro, tetapi juga dapat diadaptasi menjadi alat yang kuat dalam mengevaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan (tendik) di SMK. Pendekatan ini menghadirkan alternatif yang lebih holistik dan strategis dibandingkan evaluasi konvensional yang hanya mengandalkan penilaian administratif dan hasil belajar siswa semata.

Secara konseptual, BSC menilai kinerja dari empat perspektif utama: stakeholder, proses internal, pembelajaran dan inovasi, serta finansial dan tata kelola. Dalam konteks guru dan tendik, setiap perspektif dapat dijabarkan ke dalam indikator-indikator yang menggambarkan kontribusi mereka terhadap pencapaian visi dan misi sekolah.

Perspektif stakeholder mencerminkan sejauh mana guru dan tendik memberikan pelayanan berkualitas kepada siswa, orang tua, dan DUDI.

Contohnya, indikator untuk guru bisa berupa tingkat kepuasan siswa terhadap pembelajaran, umpan balik orang tua dalam rapor pendidikan, serta keterlibatan dalam program DUDI. Untuk tendik, indikatornya bisa berupa kecepatan dan ketepatan layanan administrasi kepada guru dan siswa.

Perspektif proses internal fokus pada kualitas pelaksanaan tugas pokok. Untuk guru, ini mencakup kesiapan perangkat ajar, keteraturan pelaksanaan pembelajaran, manajemen kelas, dan kemampuan asesmen. Bagi tendik, indikatornya meliputi pengelolaan data, ketertiban arsip, layanan informasi, dan keterlibatan dalam pengembangan SOP internal sekolah.

Perspektif pembelajaran dan inovasi menilai sejauh mana guru dan tendik melakukan pengembangan diri serta berkontribusi terhadap inovasi. Guru yang aktif dalam pelatihan, mengikuti seminar, menulis karya ilmiah, atau mengembangkan media ajar digital, akan mendapat skor lebih tinggi. Begitu pula tendik yang terlibat dalam pelatihan digitalisasi layanan, peningkatan mutu pelayanan, atau pelaporan berbasis aplikasi.

Perspektif finansial dan tata kelola, meskipun tidak langsung berhubungan dengan keuangan pribadi guru/tendik, tetap penting. Guru dan tendik diukur dari efisiensi pemanfaatan sumber daya, disiplin anggaran program kerja, dan partisipasi dalam pelaporan pertanggungjawaban program. Hal ini juga mencakup kepatuhan terhadap tata kelola dan regulasi sekolah.

Implementasi BSC sebagai alat evaluasi dimulai dengan menyusun Key Performance Indicators (KPI) individual yang sesuai dengan jabatan dan peran masing-masing. KPI ini harus SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dan disepakati bersama antara guru/tendik dengan pimpinan.

Contohnya, untuk guru produktif bidang akuntansi, KPI stakeholder bisa berupa nilai kepuasan siswa minimal 85%, proses internal seperti pelaksanaan minimal 90% jadwal pembelajaran, pembelajaran & inovasi seperti dua inovasi media ajar per semester, dan tata kelola seperti kepatuhan menyusun laporan BOS Kinerja.

Setelah KPI disusun, dilakukan monitoring berkala dan evaluasi berbasis data. Penilaian ini bisa menggunakan sistem skor atau visualisasi dashboard agar mudah dipahami dan dijadikan bahan refleksi bersama. Penilaian tidak bersifat menghukum, tapi sebagai basis coaching untuk peningkatan kinerja.

Sekolah juga bisa mengembangkan instrumen penilaian BSC individu yang terintegrasi dengan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), e-kinerja, atau sistem penjaminan mutu internal. Dengan demikian, BSC tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian dari ekosistem manajemen kinerja sekolah.

Implementasi BSC individu juga meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam penilaian. Guru dan tendik memahami mengapa mereka dinilai seperti itu, berdasarkan data dan indikator yang jelas, bukan persepsi subjektif. Hal ini mengurangi konflik dan meningkatkan kepercayaan terhadap pimpinan sekolah.

Secara teknis, sekolah dapat menggunakan format Balanced Scorecard Matrix untuk setiap guru/tendik, dengan kolom indikator, target, realisasi, dan evaluasi akhir. Visualisasi performa dapat disertai skor atau warna (misalnya: hijau = tercapai, kuning = perlu perbaikan, merah = tidak tercapai).

Bagi pimpinan sekolah, BSC mempermudah proses identifikasi siapa yang butuh intervensi, siapa yang layak mendapatkan penghargaan, dan siapa yang memiliki potensi untuk menjadi agen perubahan di sekolah. BSC juga menjadi basis dalam promosi, mutasi, atau penugasan tambahan.

Dari sisi budaya organisasi, penerapan BSC menumbuhkan orientasi hasil dan kinerja, bukan sekadar rutinitas. Guru dan tendik mulai berpikir bagaimana pekerjaannya berdampak pada tujuan besar sekolah, bukan hanya pada tugas harian yang mekanistik.

BSC juga mendukung pembentukan komunitas belajar guru yang berbasis refleksi data. Guru bisa saling berbagi strategi untuk meningkatkan indikator yang belum tercapai, dan mendiskusikan solusi bersama berdasarkan hasil BSC masing-masing.

Penerapan BSC harus disertai dengan pelatihan agar semua warga sekolah memahami kerangka berpikir ini. Kepala sekolah sebagai role model harus menunjukkan keterbukaan dan komitmen terhadap penggunaan BSC sebagai alat manajemen mutu personal.

Tentu saja, pendekatan ini tidak serta-merta mudah diterapkan. Dibutuhkan masa transisi, pendampingan teknis, dan penyederhanaan indikator agar BSC tidak membebani. Tetapi ketika sistem ini telah berjalan, manfaatnya akan terasa luas, baik dalam perbaikan individu maupun transformasi kinerja sekolah.

Akhirnya, penggunaan Balanced Scorecard dalam evaluasi guru dan tendik menjadikan sekolah lebih adaptif, terukur, dan berorientasi pada kualitas nyata. Evaluasi bukan lagi momok, tetapi menjadi wahana tumbuh bersama.

C. Pengembangan Kompetensi Guru secara Berkelanjutan

Pengembangan kompetensi guru merupakan elemen kunci dalam menciptakan SMK yang adaptif, relevan, dan unggul dalam menghadapi tantangan VUCA dan Society 5.0. Kompetensi guru tidak hanya menjadi prasyarat legalitas profesional, tetapi juga fondasi strategis bagi peningkatan kualitas pendidikan vokasi. Tanpa guru yang kompeten, transformasi sekolah hanya akan menjadi slogan.

Menurut Permendiknas No. 16 Tahun 2007, guru harus memiliki empat kompetensi utama: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Namun, di era digital dan industri saat ini, dimensi kompetensi guru juga harus mencakup kompetensi teknologi, kolaboratif, inovatif, serta entrepreneurial mindset.

Pengembangan kompetensi harus dilakukan secara berkelanjutan (continuing professional development/CPD). Hal ini sejalan dengan teori lifelong learning (Candy, 1991) dan model experiential learning (Kolb,

1984) yang menyatakan bahwa guru sebagai pembelajar sejati harus terus bertumbuh melalui pengalaman reflektif dan siklus perbaikan diri.

BSC dapat menjadi alat strategis untuk mengarahkan program pengembangan kompetensi. Dari perspektif *learning and growth*, guru-guru perlu memiliki target kompetensi spesifik yang diturunkan dari peta strategi sekolah. Misalnya, jika salah satu tujuan strategis adalah “penguatan pembelajaran berbasis industri,” maka kompetensi TPACK dan *teaching factory* menjadi prioritas pengembangan.

Strategi pengembangan tidak bisa lagi bersifat generik atau “satu untuk semua.” SMK perlu menyusun profil kompetensi guru berdasarkan bidang keahlian dan kebutuhan lokal industri. Guru produktif teknik otomotif memerlukan penguasaan CNC, guru akuntansi membutuhkan penguasaan software akuntansi digital, sementara guru pariwisata perlu dilatih *hospitality* berbasis *customer experience*.

Model pengembangan yang efektif dapat mengacu pada kerangka 70:20:10 – yaitu 70% melalui praktik langsung di tempat kerja (*in-service learning*), 20% melalui mentoring dan komunitas belajar, dan 10% melalui pelatihan formal. Pendekatan ini lebih kontekstual dan berdampak dibanding pelatihan bersifat seremonial.

SMK juga dapat menyusun *Learning Development Pathway* bagi setiap guru. Jalur ini memetakan kompetensi awal, kebutuhan pengembangan, program yang relevan, serta indikator keberhasilan. Misalnya, seorang guru pemula akan diarahkan pada pelatihan pedagogik dasar, sementara guru senior difokuskan pada pengembangan konten dan inovasi pembelajaran.

Pengembangan guru harus berbasis data dan reflektif. Penilaian kinerja berbasis BSC (seperti dibahas di 6.3) dapat digunakan untuk mengidentifikasi area penguatan yang dibutuhkan masing-masing guru. Dari sana disusun *Individual Development Plan (IDP)* berbasis kebutuhan nyata.

Peran komunitas belajar guru (KLG) dan MGMP (*Musyawarah Guru Mata Pelajaran*) menjadi semakin penting dalam strategi ini. Alih-alih hanya sebagai forum diskusi, KLG bisa difungsikan sebagai laboratorium

inovasi, tempat guru mencoba metode baru, mereview praktik mengajar, dan memberi umpan balik kolegal.

Penguatan kompetensi guru juga harus terintegrasi dengan transformasi digital pendidikan. Pelatihan penggunaan Learning Management System (LMS), desain media pembelajaran digital, serta pengelolaan portofolio digital harus menjadi bagian rutin dari agenda pengembangan.

Bagi guru vokasi, pengembangan juga harus menyentuh ranah link and match dengan DUDI. Ini mencakup magang guru di industri, sertifikasi keahlian terkini, kolaborasi dalam penyusunan modul ajar, hingga joint teaching dengan praktisi. Ini tidak hanya memperkuat kompetensi teknis, tetapi juga memperluas perspektif dan jejaring guru.

Kepala sekolah dan tim manajemen perlu menyusun roadmap pengembangan kompetensi guru, lengkap dengan indikator keberhasilan, jadwal, dan sistem insentif. Misalnya, guru yang berhasil menyelesaikan 3 pelatihan prioritas dan menerapkan praktik terbaiknya dalam kelas dapat diberikan insentif tambahan, promosi, atau penghargaan.

Transformasi kompetensi guru tidak bisa berhasil tanpa adanya dukungan ekosistem sekolah. Ini mencakup alokasi waktu untuk pengembangan, pendampingan yang kuat, pembiayaan yang terencana (misalnya dari BOS Kinerja, BOSDA, atau program SMK PK), dan kebijakan insentif yang mendorong pertumbuhan.

Evaluasi keberhasilan pengembangan kompetensi guru harus dilakukan secara berbasis hasil, bukan hanya aktivitas. Misalnya, apakah setelah pelatihan guru bisa menunjukkan peningkatan kualitas RPP, penggunaan media yang lebih inovatif, atau meningkatnya hasil belajar siswa. BSC dapat memfasilitasi evaluasi semacam ini.

Prinsip self-directed learning juga harus ditekankan. Guru perlu diberdayakan untuk merancang pengembangan dirinya sendiri berdasarkan kekuatan, kelemahan, dan potensi yang dimiliki. Sekolah bisa memfasilitasi platform atau ruang digital (seperti e-portfolio) untuk mencatat dan merefleksikan perjalanan belajar mereka.

Penerapan model coaching dan mentoring internal menjadi pendekatan yang sangat efektif. Guru senior berperan sebagai coach untuk mendampingi junior dalam mengembangkan kompetensi secara real-time. Strategi ini juga menumbuhkan budaya saling belajar dan berbagi di lingkungan kerja.

Integrasi program pemerintah seperti Guru Penggerak, Sertifikasi Guru Kejuruan, dan Beasiswa Microcredential Kemendikbudristek harus dimasukkan dalam rencana pengembangan jangka menengah sekolah. Ini akan memperkuat kolaborasi antarlevel serta menyelaraskan dengan kebijakan nasional.

Akhirnya, pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan bukan sekadar program pelatihan tahunan, tetapi merupakan strategi transformasi sumber daya manusia. Ketika guru bertumbuh, maka sekolah pun akan melesat maju dalam mencapai visi pendidikan vokasi yang adaptif, produktif, dan bermakna.

D. Tata Kelola Sarpras dan Keuangan Sekolah Berbasis Strategi

Manajemen sarana prasarana (sarpras) dan keuangan di SMK bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan aktivitas strategis yang menentukan keberhasilan pelaksanaan visi dan misi sekolah. Dalam konteks manajemen strategis berbasis SWOT dan Balanced Scorecard (BSC), tata kelola sarpras dan keuangan harus selaras dengan tujuan jangka panjang sekolah dan kebutuhan pendidikan vokasional.

Dalam perspektif Balanced Scorecard, pengelolaan sarpras dan keuangan termasuk dalam perspektif finansial dan proses internal. Perspektif ini menekankan efisiensi alokasi sumber daya, efektivitas pemanfaatan, serta akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan. Dengan demikian, penganggaran dan pengadaan barang tidak boleh terlepas dari capaian tujuan strategis sekolah.

Menurut Permendikbudristek No. 63 Tahun 2022 tentang Standar Sarana dan Prasarana, SMK harus memiliki infrastruktur yang mendukung praktik kejuruan sesuai dengan standar industri. Di sinilah integrasi SWOT-BSC berperan: hasil identifikasi kelemahan (misalnya, laboratorium tidak sesuai spek industri) menjadi dasar penyusunan tujuan strategis seperti “meningkatkan kesiapan fasilitas praktik 4.0,” yang kemudian diterjemahkan ke dalam KPI dan anggaran prioritas.

Perencanaan sarpras harus berbasis data dan skala prioritas strategis. Misalnya, bila salah satu kekuatan (Strengths) SMK adalah kemitraan dengan DUDI teknologi manufaktur, maka penyediaan mesin CNC atau software CAD-CAM menjadi prioritas investasi. Jika peluang (Opportunities) berasal dari program bantuan pemerintah (SMK PK), maka proposal harus disusun selaras dengan kebutuhan strategis, bukan semata-mata untuk belanja rutin.

Keluaran sekolah, termasuk BOS, BOSDA, dana DAK, atau CSR, perlu dikelola dalam kerangka manajemen berbasis hasil (result-based management). Artinya, setiap alokasi anggaran dikaitkan dengan target output dan outcome. Contohnya, dana Rp 200 juta untuk revitalisasi teaching factory harus berdampak pada peningkatan jumlah produk/jasa siswa atau jumlah mitra industri yang dilayani.

Dalam sistem penganggaran berbasis strategi, diperlukan mapping anggaran terhadap KPI BSC. Setiap program atau kegiatan yang muncul dalam RKS/SIPK harus dirujuk ke dalam perspektif BSC yang relevan. Misalnya: “pelatihan guru digital marketing” berada pada perspektif pengembangan SDM; “pengadaan sistem ERP sekolah” berada pada proses internal; “penguatan relasi dengan alumni” berada pada perspektif stakeholder.

Prinsip transparansi dan akuntabilitas tidak hanya diukur dari laporan keuangan tepat waktu, tetapi juga dari keterbukaan informasi dan partisipasi stakeholders. Dalam praktiknya, SMK dapat membentuk Tim Pengawas Sarpras dan Tim Manajemen Keuangan Sekolah yang melibatkan perwakilan guru, orang tua, dan komite.

Digitalisasi pengelolaan menjadi keharusan. Penggunaan aplikasi manajemen keuangan sekolah seperti ARKAS, serta sistem e-inventory dan e-logistik untuk manajemen sarpras, akan meningkatkan efisiensi dan meminimalkan kebocoran. Lebih lanjut, dashboard digital sekolah bisa dikembangkan untuk menampilkan kinerja real-time penggunaan dana dan ketersediaan sarpras.

Pengelolaan sarpras harus mempertimbangkan aspek pemeliharaan berkelanjutan (preventive maintenance). Banyak SMK melakukan pembelian alat mahal, tetapi gagal memelihara, sehingga investasi tidak berdampak jangka panjang. BSC dapat digunakan untuk mengukur indikator seperti “jumlah alat praktik aktif dalam 6 bulan terakhir” atau “rasio alat rusak terhadap total unit.”

Dari sisi SWOT, pengelolaan sarpras yang lemah sering muncul sebagai “W” (Weakness), seperti ruang praktik sempit, keterbatasan alat, atau sarpras yang usang. Sementara itu, peluang (O) bisa datang dari sinergi DUDI, hibah CSR, atau bantuan pemerintah. Oleh karena itu, perencanaan strategis perlu memasukkan pendekatan SWOT dalam manajemen aset.

Kebijakan keuangan sekolah harus mengikuti prinsip value for money (ekonomis, efisien, dan efektif). Ini berarti sekolah harus melakukan perencanaan kebutuhan berbasis program prioritas, menyusun analisis biaya-manfaat, dan mengevaluasi outcome dari setiap investasi. Hal ini menjadi landasan untuk menyusun SIPK berbasis SWOT-BSC secara berkelanjutan.

SMK juga perlu mengembangkan model penganggaran inovatif, misalnya melalui diversifikasi sumber pendapatan (unit produksi, kursus sore, pelatihan publik, kerja sama produk dengan industri). Pendapatan non-rutin ini perlu dimasukkan ke dalam perencanaan strategis agar bisa menjadi sumber pendukung inovasi sekolah.

Tata kelola aset fisik juga memerlukan sistem pelacakan berbasis teknologi, seperti barcode atau RFID untuk inventarisasi peralatan. Hal ini menghindari kehilangan, dan memastikan bahwa penggunaan aset sesuai dengan

tujuan program. Misalnya, alat mesin disediakan bukan untuk menjadi “hiasan”, tapi benar-benar digunakan dalam proyek siswa.

Evaluasi keberhasilan pengelolaan sarpras dan keuangan berbasis BSC dapat meliputi indikator seperti: persentase realisasi anggaran strategis, tingkat utilisasi alat praktik, efektivitas pemanfaatan ruang, dan hasil audit kepatuhan. Evaluasi ini menjadi dasar perbaikan dan pengambilan keputusan berbasis data.

Tim manajemen sekolah harus berkolaborasi lintas bidang (kurikulum, keuangan, sarpras, industri) agar terjadi keselarasan program. Komunikasi strategis ini dapat dituangkan dalam pertemuan bulanan strategi atau monitoring BSC secara terjadwal.

Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis harus memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan sarpras dan keuangan mendukung tujuan sekolah, dan bukan menjadi beban birokratik. Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan berbasis data, prioritas, dan dampak harus ditekankan.

Akhirnya, tata kelola sarpras dan keuangan berbasis strategi bukan sekadar memastikan alat dan dana tersedia, tetapi memastikan bahwa semua sumber daya mendukung tujuan transformasi SMK sebagai lembaga pendidikan vokasional yang produktif, adaptif, dan unggul di tengah perubahan zaman.

E. Integrasi dengan Program Pemerintah: SMK PK, Merdeka Belajar

Implementasi strategi pengelolaan sekolah vokasi tidak dapat dipisahkan dari arah kebijakan nasional. Dalam beberapa tahun terakhir, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) telah meluncurkan berbagai program transformasi pendidikan vokasional, antara lain Program SMK Pusat Keunggulan (SMK PK) dan Merdeka Belajar – Kurikulum Merdeka, yang memberikan ruang dan arah strategis untuk penguatan mutu secara menyeluruh.

Program SMK PK menekankan peningkatan mutu sekolah vokasi agar memiliki keunggulan kompetitif dan relevansi tinggi dengan dunia kerja. Program ini tidak hanya berbicara tentang revitalisasi sarana, tetapi juga menyasar transformasi tata kelola, pembelajaran, kemitraan industri, serta hasil lulusan yang unggul. Di sinilah kerangka SWOT dan Balanced Scorecard (BSC) memainkan peran penting sebagai instrumen sinkronisasi strategi sekolah dengan kebijakan nasional.

Pendekatan SWOT membantu sekolah mendiagnosis posisi aktual, baik secara internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman), yang kemudian diterjemahkan ke dalam peta strategi BSC dalam empat perspektif. Dengan kata lain, SWOT–BSC menjadi jembatan antara kebutuhan internal sekolah dengan peluang dan arah kebijakan eksternal, seperti SMK PK dan Merdeka Belajar.

Sebagai contoh, jika hasil SWOT menunjukkan kelemahan dalam hal pemanfaatan teknologi pembelajaran, dan pada saat yang sama Merdeka Belajar mendorong digitalisasi pembelajaran, maka strategi pengembangan kapasitas guru digital menjadi prioritas. KPI-nya bisa berupa “jumlah guru tersertifikasi pelatihan digital” atau “jumlah pembelajaran berbasis Learning Management System (LMS).”

Program SMK PK juga mensyaratkan penyusunan dokumen perencanaan strategis (SIPK/RKS) yang selaras dengan indikator nasional. Dengan kerangka SWOT–BSC, sekolah dapat menyusun peta strategi yang tidak hanya menggugurkan kewajiban administratif, tetapi juga mengintegrasikan indikator program pemerintah secara konkret ke dalam KPI yang terukur dan dapat dimonitor tiap semester.

Kurikulum Merdeka memberi kebebasan bagi sekolah untuk merancang pembelajaran kontekstual dan berorientasi pada profil pelajar Pancasila. Hal ini sejalan dengan pendekatan strategis berbasis BSC, di mana perspektif stakeholder dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana pembelajaran kontekstual menjawab kebutuhan peserta didik, industri, dan masyarakat.

Integrasi ini juga tampak dalam penyelarasan program penguatan karakter, proyek penguatan profil pelajar Pancasila (P5), serta teaching

factory dengan dunia kerja. Pemetaan SWOT dapat mengidentifikasi peluang kemitraan dan kekuatan lokal, yang kemudian dijadikan basis penentuan tema P5. BSC akan membantu mengukurnya lewat KPI seperti “jumlah mitra DUDI terlibat dalam P5,” atau “jumlah produk/jasa siswa dalam teaching factory yang berdampak nyata.”

Dukungan dari pemerintah melalui dana DAK, BOS Kinerja, SMK-PK Matching Fund, hingga kolaborasi DUDI, menjadi faktor peluang yang wajib direspons secara strategis. Jika tidak dipetakan dalam SWOT dan tidak ditranslasikan ke strategi dan indikator BSC, maka peluang tersebut dapat terlewat atau tidak dimanfaatkan maksimal.

Salah satu praktik baik integrasi ini adalah penyusunan roadmap SMK PK berbasis SWOT–BSC yang dilakukan secara tahunan. Dalam roadmap tersebut, hasil refleksi SWOT dituangkan ke dalam peta strategi dan dise-laraskan dengan program prioritas pemerintah seperti Pusat Keunggulan, Teaching Factory, dan Link & Match.

Manfaat utama dari integrasi ini adalah efisiensi program dan efektivitas dampak. Banyak sekolah yang berhasil mengintegrasikan strategi BSC ke dalam pelaporan capaian SMK PK, sehingga mudah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan berbasis indikator (dashboard). Bahkan, beberapa sekolah telah menyinkronkan sistem ini ke dalam Platform Merdeka Mengajar (PMM) dan SIM-PK.

Di sisi lain, tantangan dalam integrasi SWOT–BSC dengan program pemerintah adalah konsistensi implementasi di lapangan. Dibutuhkan komitmen seluruh tim manajemen sekolah untuk menggunakan data secara konsisten sebagai dasar perencanaan, pemantauan, dan pengambilan keputusan.

Program pemerintah seperti SMK Revitalisasi, SMK CoE, SMK PK Reguler dan Reguler Lanjutan, serta Kemitraan Strategis, memberikan ragam model pembelajaran dan transformasi yang harus disesuaikan dengan karakteristik SWOT masing-masing sekolah. Maka, tidak mungkin satu model cocok untuk semua—oleh karena itu pendekatan SWOT–BSC hadir sebagai strategi adaptif.

Integrasi ini tidak hanya menguntungkan dari sisi akuntabilitas eksternal, tetapi juga membangun budaya internal sekolah yang berbasis strategi. Dalam jangka panjang, sekolah yang memiliki sistem SWOT–BSC yang tertanam kuat, akan lebih siap menghadapi perubahan kebijakan, dinamika dunia kerja, maupun tantangan pendidikan global.



BAB VII

DIGITALISASI STRATEGI DAN MONITORING BERBASIS DATA DI SMK

Di tengah derasnya gelombang transformasi digital dan era disrupsi teknologi, sekolah tidak lagi cukup hanya memiliki strategi — tetapi harus menjadikan strategi itu hidup, adaptif, dan terukur secara real-time. Bab ini membahas bagaimana digitalisasi menjadi katalis utama dalam implementasi dan pemantauan strategi berbasis SWOT–BSC di SMK, serta bagaimana sistem data terintegrasi menjadi fondasi tata kelola yang efektif dan responsif.

Sekolah kejuruan (SMK) sebagai entitas pendidikan vokasi dituntut tidak hanya unggul dalam membangun koneksi ke dunia industri, tetapi juga dalam mengelola data kinerja internal dan eksternal secara strategis. Ketersediaan data dari berbagai sumber seperti Dapodik, Emis, Rapor Pendidikan, hingga Platform Merdeka Mengajar telah membuka peluang besar untuk membangun sistem informasi strategis berbasis data, yang menjadi jantung dari pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision making).

Namun, data tanpa arah adalah beban, bukan kekuatan. Maka, peran SWOT–BSC sebagai instrumen diagnosis dan penjabaran strategi menjadi

semakin relevan ketika diintegrasikan dalam dashboard digital yang intuitif, mudah digunakan, dan menyajikan indikator kunci secara visual dan real-time. Inilah wajah baru manajemen strategis sekolah: menggabungkan kecermatan analisis dengan kekuatan teknologi digital.

Bab ini membuka pembahasan dengan menyoroti pentingnya sistem informasi strategis sebagai basis kolaborasi kepala sekolah, tim manajemen, guru, dan pemangku kepentingan lainnya. Di dalamnya, dibahas pula bagaimana desain dashboard SWOT–BSC yang baik dapat menyederhanakan kompleksitas strategi menjadi indikator-indikator utama (KPI) yang mudah dipantau dan dikomunikasikan.

Integrasi dengan sistem nasional seperti Dapodik dan Rapor Pendidikan bukan hanya pelengkap, tetapi esensial. Data eksternal ini harus diolah, dibaca ulang, dan disesuaikan dengan konteks lokal sekolah dalam kerangka SWOT. Hasilnya akan memperkaya dimensi strategi dan memperkuat posisi sekolah dalam perencanaan dan pelaporan, baik kepada dinas pendidikan, industri mitra, maupun masyarakat.

Selanjutnya, pemanfaatan cloud computing dan platform digital membuka peluang besar untuk menyimpan, mengakses, dan berbagi strategi serta pelacakan kinerja secara efisien. Tools seperti Google Data Studio, Power BI, SmartSheet, atau dashboard LMS internal bisa menjadi medium visualisasi KPI berbasis BSC yang mendukung transparansi dan akuntabilitas.

Bab ini juga akan memaparkan indikator digitalisasi kinerja strategis sekolah sebagai panduan implementasi yang konkret. Indikator ini mencakup aspek input (data tersaji), proses (frekuensi update dan pemanfaatan), hingga output (pengambilan keputusan strategis berdasarkan data digital).

Dengan membaca bab ini, pembaca diharapkan memperoleh pemahaman dan kemampuan untuk menyusun dan memanfaatkan sistem informasi strategis yang selaras dengan visi sekolah abad ke-21, sekaligus siap menjawab tuntutan manajemen pendidikan berbasis bukti dan digitalisasi mutu.

A. Pentingnya Sistem Informasi Strategis Sekolah

Dalam lanskap pendidikan abad ke-21, keberhasilan sebuah sekolah—terutama sekolah menengah kejuruan (SMK)—tidak hanya ditentukan oleh strategi yang dirumuskan, tetapi juga oleh kemampuan sistemnya dalam mengelola, menyajikan, dan memanfaatkan data strategis secara cepat dan akurat. Di sinilah urgensi sistem informasi strategis (SIS) sekolah muncul sebagai tulang punggung pengambilan keputusan yang berbasis bukti dan berorientasi pada hasil (outcome-based decision making).

Sistem Informasi Strategis Sekolah (SIS) merupakan seperangkat perangkat digital dan proses manajerial yang dirancang untuk mendukung pengumpulan, analisis, dan pelaporan data strategis secara real-time. SIS bukan hanya database biasa, melainkan sebuah ekosistem digital yang memetakan tujuan strategis, indikator kinerja utama (KPI), serta kondisi SWOT organisasi, dan menghubungkannya dengan perencanaan strategis dan operasional sekolah. Dengan SIS yang baik, kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan lainnya dapat secara proaktif memantau progres, mengevaluasi deviasi, dan melakukan penyesuaian strategi secara dinamis.

Dalam konteks SMK, SIS menjadi semakin relevan karena kompleksitas yang lebih tinggi dibanding sekolah umum: banyaknya program keahlian, keterlibatan mitra industri (DUDI), variabilitas kurikulum, hingga dinamika kompetensi lulusan yang harus diselaraskan dengan kebutuhan dunia kerja. Tanpa sistem yang terstruktur dan digital, semua ini akan sulit dikendalikan dan terjebak dalam pelaporan manual yang tidak responsif terhadap perubahan lingkungan.

Manfaat utama dari SIS adalah sebagai berikut:

1. **Transparansi dan Akuntabilitas** – Seluruh komponen sekolah dapat mengakses informasi kinerja dan strategi secara terbuka. SIS menjadi sarana untuk membangun budaya akuntabilitas berbasis data, bukan opini.

2. **Efisiensi dan Kecepatan Analisis** – Dengan adanya dashboard digital, informasi SWOT, KPI BSC, dan data dari platform nasional seperti Dapodik dan Rapor Pendidikan dapat diintegrasikan dan disajikan dalam hitungan detik, bukan minggu.
3. **Fleksibilitas Perencanaan dan Evaluasi** – SIS memungkinkan manajemen melakukan simulasi strategi, membuat perencanaan alternatif, dan merespons perubahan tanpa perlu mengulang keseluruhan proses administrasi.
4. **Pelibatan Stakeholder yang Lebih Luas** – Dengan visualisasi data yang jelas dan intuitif, guru, komite sekolah, hingga mitra industri lebih mudah memahami arah strategis sekolah dan berkontribusi dalam pencapaiannya.

Dari sisi kerangka konseptual, SIS berakar pada prinsip Strategic Information System Planning (SISP) yang dikembangkan oleh Lederer & Sethi (1988), serta pendekatan Management Information System (MIS) oleh Laudon & Laudon (2021), yang mengedepankan integrasi antara teknologi informasi dan tujuan strategis organisasi. SIS dalam pendidikan harus mampu menjembatani antara perencanaan jangka panjang (seperti RKS, RKJM, dan Renstra) dengan evaluasi kinerja harian, mingguan, hingga semesteran.

Selain itu, SIS yang terintegrasi dengan pendekatan Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) dan SWOT akan menghasilkan sinergi antara diagnosis organisasi dan pengukuran hasil. Sistem semacam ini tidak hanya mencatat kegiatan, tetapi menilai kebermaknaannya bagi misi institusi.

Sebuah studi oleh Al-Fraihat et al. (2020) menyebutkan bahwa keberhasilan sistem informasi strategis sangat ditentukan oleh tiga dimensi: *system quality*, *information quality*, dan *usefulness*. Maka dari itu, pengembangan SIS di SMK perlu memperhatikan: (1) kemudahan penggunaan (user friendly), (2) validitas dan integrasi data dari berbagai sumber, serta (3) kemampuan menyajikan visualisasi strategis yang relevan untuk pengambilan keputusan.

Dengan demikian, penguatan sistem informasi strategis bukan sekadar upaya digitalisasi administratif, melainkan **langkah kunci dalam menciptakan sekolah yang lincah (agile), tanggap terhadap perubahan, dan berorientasi hasil**. Hal ini penting agar SMK tidak hanya mampu bertahan di tengah disrupsi, tetapi juga unggul dalam menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap kerja.

B. Dashboard SWOT–BSC: Format, Fungsi, dan Desain

Di era transformasi digital dan manajemen berbasis data, kebutuhan akan alat monitoring yang cepat, akurat, dan visual semakin vital bagi sekolah vokasi. Salah satu jawaban dari kebutuhan tersebut adalah **dashboard strategis** yang mengintegrasikan analisis SWOT dan Balanced Scorecard (BSC). Dashboard ini bukan sekadar tampilan visual, melainkan **alat pemantau kinerja strategis yang mendorong pengambilan keputusan real-time** dan berbasis bukti (evidence-based policy).

Format Dashboard SWOT–BSC

Format dashboard strategis yang ideal untuk SMK multikeahlian mengacu pada struktur berlapis yang mencerminkan *pipeline strategi*. Format umumnya mencakup komponen berikut:

1. Header Strategis
 - › Visi, misi, dan nilai inti SMK
 - › Fokus strategis (contoh: link and match, digitalisasi, teaching factory)
2. Panel SWOT
 - › Ringkasan S–W–O–T hasil analisis sekolah
 - › Indikator per komponen SWOT dalam bentuk bar chart atau radar chart
3. Peta Strategi BSC (Strategy Map)
 - › Menampilkan keterkaitan antar perspektif: Finansial → Stakeholder → Proses Internal → Inovasi/SDM
 - › Arah panah strategi dan hubungan sebab-akibat visual

4. Tabel KPI dan Status Capaian
 - › KPI per perspektif BSC
 - › Status capaian: Merah–Kuning–Hijau (RAG System)
 - › Tautan ke data sumber (misal: Dapodik, Rapor Pendidikan, e-RKAS)
5. Grafik Interaktif
 - › Grafik tren kinerja (bulanan/semester)
 - › Perbandingan antar program keahlian
 - › Realisasi vs target strategi
6. Widget Integrasi Sistem
 - › Notifikasi langsung dari EMIS, Dapodik, e-RKAS, atau SIPK Sekolah

Fungsi Dashboard SWOT–BSC

Dashboard ini memegang peran penting dalam siklus manajemen strategis berbasis data sekolah:

- **Monitoring Strategi:** Menyediakan pemantauan berkelanjutan terhadap eksekusi strategi yang tertuang dalam RKS/RKAS atau Renstra SMK.
- **Pendeteksian Dini Masalah:** Melalui indikator visual dan tren performa, dashboard mampu menandai deviasi sedini mungkin.
- **Transparansi Kinerja:** Dapat diakses oleh pimpinan sekolah, guru, komite sekolah, bahkan mitra DUDI, sehingga membangun budaya partisipatif dan terbuka.
- **Pelaporan Otomatis:** Mengurangi waktu rekap manual untuk supervisi dinas atau akreditasi.
- **Pengambilan Keputusan Tepat Waktu:** Membantu manajemen membuat keputusan berbasis bukti dan tren historis.

Desain Ideal Dashboard: Prinsip dan Visualisasi

Dashboard strategis SMK harus memenuhi prinsip:

- **Sederhana tapi Informatif** – Tidak berlebihan dalam grafik, tapi menyajikan insight utama secara langsung.
- **Interaktif dan Responsif** – Dapat digulir, diperbesar, disaring (filter) per keahlian atau jenjang waktu.
- **Terpadu dan Real-Time** – Terkoneksi dengan sistem data utama sekolah dan pusat (Dapodik, Rapor Pendidikan, e-RKAS).
- **Mobile-Friendly** – Bisa diakses kepala sekolah, pengawas, dan DUDI melalui perangkat bergerak.

Contoh visualisasi yang dapat digunakan:

Komponen	Visualisasi	Contoh
SWOT	Radar Chart	Posisi kekuatan & ancaman per program
BSC Map	Strategy Flowchart	Hubungan antar perspektif BSC
KPI	Gauge Chart & Heatmap	Indikator ketercapaian target
Tren	Line Chart	Kinerja capaian siswa kompeten 3 tahun terakhir
Komparatif	Bar Chart Horizontal	Perbandingan antar jurusan

Dashboard sebagai alat manajemen kinerja didukung oleh teori *Strategic Performance Management* (Kaplan & Norton, 2001), *Data-Driven Decision Making* (Marsh, Pane, & Hamilton, 2006), dan pendekatan *School Information Systems* (SII) dalam konteks pendidikan (Eom & Lee, 2020). Penelitian terkini juga menyoroti dashboard sebagai *komponen kritis dalam School Improvement Planning* (Shields & Mohan, 2023).

Dalam dunia pendidikan yang bergerak menuju ekosistem berbasis data, dashboard bukan lagi sekadar pelengkap administratif, tetapi telah menjelma menjadi instrumen strategis untuk memperkuat pengambilan

keputusan berbasis evidensi. Konsep dashboard dalam manajemen strategis pendidikan merujuk pada visualisasi kinerja yang disusun secara sistemik untuk mendukung proses performance monitoring, strategic alignment, dan continuous improvement di tingkat institusi. Salah satu bentuk dashboard yang kian relevan bagi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) multikeahlian adalah dashboard gabungan SWOT–BSC.

Secara teoretik, integrasi SWOT dan Balanced Scorecard (BSC) ke dalam dashboard didasarkan pada pemikiran Kaplan dan Norton (1996) tentang strategy-focused organization, di mana lembaga pendidikan diposisikan bukan hanya sebagai institusi administratif, tetapi juga sebagai entitas strategis yang memiliki misi, arah, dan hasil yang dapat diukur dan dikendalikan. Dengan pendekatan ini, sekolah menggeser paradigma dari input-based management menjadi strategic performance management, yakni pengelolaan berbasis arah dan dampak.

SWOT dalam dashboard memainkan peran sebagai diagnostik awal. Ia menjadi dasar dalam mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi sekolah, baik dari aspek internal (SDM, sarpras, budaya kerja) maupun eksternal (regulasi, teknologi, dunia usaha, globalisasi). Temuan SWOT ini kemudian diturunkan menjadi tujuan strategis jangka menengah dan panjang yang diwadahi dalam kerangka BSC. BSC memfasilitasi translation of vision into action melalui empat perspektif yang saling terkait: stakeholder (pelanggan), proses internal, pembelajaran & inovasi (growth), serta keuangan.

Salah satu kekuatan utama dashboard SWOT–BSC adalah kemampuannya menampilkan hubungan kausal antar tujuan strategis dalam bentuk strategy map. Dengan menggunakan prinsip cause-effect chain, sekolah dapat melihat bagaimana peningkatan literasi teknologi guru (perspektif learning and growth) akan berdampak pada efisiensi proses pembelajaran (internal process), yang kemudian meningkatkan kepuasan siswa dan orang tua (stakeholder), dan pada akhirnya berkontribusi terhadap efisiensi penggunaan dana BOS dan peningkatan kepercayaan masyarakat (financial).

Lebih lanjut, format dashboard harus memenuhi prinsip *informativeness*, *interactivity*, dan *integration*. Artinya, dashboard tidak hanya menyajikan data, tetapi harus mampu menjawab pertanyaan strategis: “Apakah sekolah sedang on track terhadap target?” “Apa penyebab kinerja menurun?” “Apa program prioritas yang belum optimal?” Dengan adanya indikator visual seperti warna (RAG), ikon tren (panah naik/turun), dan link drill-down, dashboard menjadi alat reflektif dan prediktif sekaligus. Hal ini sejalan dengan teori *organizational learning* dari Argyris dan Schön (1978), bahwa organisasi belajar bukan dari keberhasilan, tetapi dari responsnya terhadap deviasi atau kesenjangan kinerja.

Dalam konteks SMK, fungsi dashboard tidak terbatas pada pimpinan sekolah. Guru, staf TU, pengelola keuangan, hingga mitra industri dapat diikutsertakan dalam ekosistem dashboard yang partisipatif. Dashboard ini dapat dikustomisasi per kebutuhan — misalnya tampilan khusus untuk kepala program keahlian, tim *teaching factory*, atau tim evaluasi BOS. Semakin tinggi keterlibatan pengguna dalam pemanfaatan dashboard, semakin besar potensi terbentuknya budaya kerja kolaboratif dan akuntabel.

Studi oleh Eom & Lee (2020) tentang pemanfaatan dashboard pada institusi pendidikan menengah menegaskan bahwa penggunaan dashboard berbasis data terintegrasi mampu meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan hingga 35%, mempercepat penyusunan laporan kinerja, dan meningkatkan data literacy pengguna. Dalam konteks Indonesia, dashboard SWOT-BSC dapat terhubung dengan Dapodik, Emis, e-RKAS, atau platform digital pemerintah lainnya, menciptakan sistem informasi manajemen pendidikan (SIM-Pendidikan) yang bersifat holistik dan real-time.

Dengan demikian, dashboard SWOT-BSC bukan sekadar alat pelaporan, tetapi medium utama dalam mentransformasikan sekolah menjadi organisasi pembelajar yang adaptif, berbasis visi, dan terkoneksi secara digital. Ia menjadi fondasi menuju *strategic digital governance* dalam tata kelola sekolah vokasi abad ke-21.

C. Integrasi SWOT–BSC dengan Dapodik, Emis, Rapor Pendidikan

Transformasi strategis sekolah tidak dapat berjalan tanpa integrasi yang kuat antara sistem manajemen internal (seperti BSC dan SWOT) dengan sistem data nasional seperti Dapodik (Data Pokok Pendidikan), Emis (Education Management Information System untuk madrasah), dan Rapor Pendidikan. Integrasi ini bukan hanya tentang keterhubungan teknis, tetapi menyangkut sinergi antara diagnosis strategi lokal dengan arah kebijakan makro pendidikan nasional.

Dalam logika sistem, Dapodik dan Emis merupakan sumber data utama yang berperan sebagai upstream input system, menyuplai data dasar yang valid dan real-time tentang peserta didik, tenaga pendidik, rombongan belajar, sarpras, keuangan, hingga unit program keahlian. Sementara itu, SWOT dan BSC adalah downstream management tools, yang mengolah data tersebut menjadi rumusan strategi, indikator kinerja, serta peta arah kebijakan internal sekolah. Dengan demikian, integrasi antara keduanya harus bersifat dua arah (two-way binding) — Dapodik/Emis sebagai pemasok data objektif, dan SWOT–BSC sebagai pengelola dan pemakna data untuk keputusan taktis dan strategis.

Secara normatif, sistem integrasi ini telah dikuatkan oleh *Permendikbudristek No. 9 Tahun 2022* tentang Rapor Pendidikan. Rapor Pendidikan memuat hasil evaluasi mutu berdasarkan indikator prioritas Merdeka Belajar, termasuk capaian literasi-numerasi, iklim sekolah, partisipasi siswa, dan tata kelola. Data dari Rapor Pendidikan dapat langsung menjadi sumber eksternal dalam analisis SWOT sekolah. Misalnya, jika Rapor Pendidikan menunjukkan skor rendah dalam indikator “iklim kebhinekaan”, maka ini bisa dikategorikan sebagai kelemahan (W), yang ditindaklanjuti dalam strategi BSC melalui program penguatan moderasi beragama atau literasi budaya.

Lebih dari itu, **Dapodik sebagai repositori nasional pendidikan dasar dan menengah** menyajikan data makro yang berguna sebagai acuan benchmarking SMK. Kepala sekolah dan tim perencana dapat melakukan analisis

komparatif dengan sekolah lain di tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional. Misalnya, jika jumlah rombel produktif di SMK A masih di bawah rerata nasional, hal ini bisa dianalisis sebagai ancaman (T) atau peluang (O), tergantung pada daya dukung dan kondisi pasar kerja setempat.

Implementasi integrasi SWOT–BSC–Dapodik–Rapor Pendidikan dapat difasilitasi melalui aplikasi manajemen sekolah seperti e-RKAS, SIPKS, maupun dashboard berbasis Excel/Google Data Studio yang mampu *pull data* dari Dapodik API. Hal ini sejalan dengan kerangka *Decision Support System (DSS)* dalam teori Simon (1977), yang menekankan pentingnya integrasi antara *intelligence*, *design*, dan *choice* dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Berikut adalah contoh konkret integrasi:

- Perspektif Stakeholder BSC: diisi dengan hasil survei kepuasan dari Dapodik & Rapor Pendidikan.
- Perspektif Proses Internal: disuplai oleh data kehadiran guru, efektivitas pelaksanaan *teaching factory* dari Dapodik dan e-Kinerja.
- Perspektif Pembelajaran & Inovasi: berbasis pada pelatihan guru (Diklat GTK), pelaporan Emis, dan pelibatan guru dalam program Merdeka Belajar.
- Perspektif Finansial: dihubungkan dengan pelaporan e-RKAS dan BOS Salur.

Secara konseptual, integrasi ini menjembatani antara *strategic intelligence* dan *performance execution*. SWOT dan BSC menjadi jembatan antara data yang terkumpul secara makro (top-down) dengan kebutuhan pengambilan keputusan mikro (bottom-up). Hasil dari proses ini tidak hanya berupa pelaporan ke atasan, tetapi menjadi alat reflektif yang digunakan oleh manajemen sekolah dalam *school-based decision making*.

Sebagaimana ditegaskan dalam kerangka *Education 4.0*, digitalisasi strategi sekolah harus diarahkan pada sistem terbuka yang berdaya guna bagi semua pemangku kepentingan — dari kepala sekolah, guru, tata usaha, hingga pengawas dan masyarakat. Oleh karena itu, integrasi SWOT–BSC dengan Dapodik, Emis, dan Rapor Pendidikan bukanlah pilihan, tetapi

keniscayaan untuk menciptakan sekolah vokasi yang agile, data-driven, dan proaktif dalam menjawab tantangan zaman.

Dalam kerangka manajemen strategis pendidikan, keterkaitan antara **data operasional dan pengambilan keputusan strategis** tidak dapat diabaikan. SWOT dan BSC, sebagai dua instrumen utama dalam pengelolaan strategi, bertumpu pada prinsip *evidence-based planning*—yakni penyusunan rencana yang berbasis bukti nyata. Di sisi lain, sistem seperti Dapodik, Emis, dan Rapor Pendidikan menyediakan data kuantitatif dan kualitatif yang merepresentasikan realitas faktual sekolah. Dengan demikian, mengintegrasikan keduanya menjadi sebuah keniscayaan untuk menghasilkan strategi yang bukan hanya terukur, tetapi juga kontekstual dan akuntabel.

Paradigma sistem terbuka (open system theory) yang dikenalkan oleh Katz & Kahn (1978) menegaskan bahwa organisasi pendidikan tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya. Data yang dihasilkan Dapodik dan Rapor Pendidikan mencerminkan interaksi ini: misalnya, tingkat partisipasi siswa (akses), kualitas pengajaran (proses), dan hasil belajar (output). Oleh karena itu, SWOT yang disusun harus bersifat dinamis dan responsif terhadap indikator-indikator tersebut, dan BSC menjadi alat untuk menerjemahkan analisis tersebut ke dalam arah strategis yang terukur.

SWOT–BSC dan Rapor Pendidikan: Dual Diagnosis System

Jika SWOT berfungsi sebagai alat diagnosis internal–eksternal berbasis refleksi, maka Rapor Pendidikan menyediakan diagnosis berbasis evaluasi eksternal yang obyektif. Keduanya tidak saling menegasikan, melainkan saling melengkapi. Sebagai contoh, kelemahan dalam indikator *indeks iklim keamanan* atau *ketimpangan gender* yang muncul dalam Rapor Pendidikan dapat diangkat sebagai *Weakness* dalam SWOT. Hal ini kemudian dijadikan dasar dalam perspektif stakeholder BSC, misalnya dengan menetapkan tujuan strategis “Meningkatkan rasa aman dan inklusivitas lingkungan belajar”, dan menurunkan KPI seperti “Penurunan kasus perundungan sebesar 30% dalam 1 tahun”.

Pendekatan ini berakar pada kerangka *Total Quality Management (TQM)* dalam pendidikan yang menekankan integrasi data, pemetaan mutu, dan aksi berkelanjutan. TQM mengharuskan lembaga untuk mengaitkan hasil evaluasi dengan rencana strategis dan pelaksanaannya, sesuatu yang hanya bisa dilakukan bila sistem informasi dan sistem perencanaan berbicara dalam bahasa yang sama.

Pemaknaan Data Dapodik dan Emis sebagai Knowledge Asset

Dalam perspektif *Knowledge Management*, data bukan sekadar informasi pasif, tetapi merupakan *intellectual capital* yang mendukung keunggulan kompetitif sekolah. Dapodik tidak hanya menyimpan angka kehadiran guru, tapi menjadi cerminan dari budaya disiplin organisasi. Emis tidak hanya menyajikan data sarpras, tetapi menjadi indikator tata kelola. Untuk itu, data ini harus dikelola dengan kerangka epistemik yang tepat: diolah, dimaknai, dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Konvergensi ini menghasilkan apa yang disebut oleh Davenport & Prusak (1998) sebagai *actionable knowledge*—pengetahuan yang siap dieksekusi, karena telah melalui proses integrasi antara fakta dan tafsir, data dan makna, laporan dan strategi. Di titik inilah SWOT dan BSC menjadi kerangka konvergen yang menyambungkan antara *data mining* dan *strategic refinement*.

Prinsip Interoperabilitas dan Decision Intelligence

Integrasi SWOT–BSC dengan sistem data pendidikan nasional harus berpijak pada prinsip **interoperabilitas**, yaitu kemampuan sistem yang berbeda untuk saling berbagi dan memahami informasi. Dalam era digital, ini berarti kemampuan untuk mengkoneksikan Dapodik, Emis, dan Rapor Pendidikan secara API (Application Programming Interface) dengan sistem manajemen mutu sekolah. Misalnya, dashboard strategi sekolah dapat menarik data kehadiran dari Dapodik secara otomatis, dan menampilkannya dalam bentuk visual KPI dalam perspektif proses internal BSC.

Konsep ini selaras dengan *decision intelligence* yang dikembangkan oleh Power (2014), di mana pengambilan keputusan berbasis data harus didukung oleh sistem yang cerdas, adaptif, dan terintegrasi. Integrasi SWOT–BSC dengan data pendidikan nasional bukan sekadar integrasi format, tapi integrasi kognitif—menyatukan logika sistem pelaporan dengan logika strategi organisasi.

Model Implementasi: Smart Strategy School Framework

Gagasan ini dapat diilustrasikan melalui kerangka *Smart Strategy School Framework*, yang terdiri dari:

1. Data Layer: Sumber data utama dari Dapodik, Emis, dan Rapor Pendidikan.
2. Analytic Layer: Proses analisis menggunakan SWOT (internal-eks-ternal).
3. Strategy Layer: Penyusunan tujuan strategis melalui BSC.
4. Execution Layer: Implementasi melalui program sekolah dan monitoring KPI.
5. Feedback Layer: Umpan balik dari Rapor Pendidikan tahun berikutnya.

Dengan model ini, sekolah bukan hanya menjalankan perencanaan sebagai formalitas, melainkan menjadikannya sebagai ekosistem hidup yang *responsive, reflective, dan reformative*.

D. Penggunaan Cloud dan Platform Digital untuk Monitoring

Transformasi digital dalam dunia pendidikan tidak hanya menyoal pembelajaran daring dan penggunaan LMS (Learning Management System), tetapi juga menyentuh aspek monitoring dan evaluasi strategi pendidikan. Salah satu komponen terpenting dalam sistem manajemen strategis sekolah adalah kemampuan melakukan monitoring secara real-time, kolaboratif, dan terintegrasi—yang kini dimungkinkan melalui teknologi cloud computing dan beragam platform digital.

Cloud sebagai Infrastruktur Monitoring Strategis

Dalam konteks perencanaan strategis berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Analisis SWOT*, kebutuhan terhadap data yang bersifat *accessible*, *shareable*, dan *scalable* menjadi kunci. Di sinilah **cloud computing** hadir sebagai solusi infrastruktur. Teknologi ini memungkinkan sekolah untuk menyimpan seluruh dokumen strategis—mulai dari RKS, SIPKS, laporan SWOT, peta strategi, hingga KPI—dalam repositori digital yang dapat diakses oleh berbagai pemangku kepentingan sekolah, seperti kepala sekolah, waka kurikulum, guru, pengawas, hingga komite.

Cloud computing juga membuka peluang integrasi lintas sistem—misalnya dengan Google Workspace for Education, Microsoft 365, atau platform open-source seperti NextCloud—sehingga sistem informasi strategis sekolah tidak terfragmentasi dalam folder offline atau berkas fisik yang rawan hilang.

Menurut Buyya et al. (2013), keunggulan cloud mencakup “resource pooling, rapid elasticity, dan measured service,” yang sangat relevan dalam konteks pendidikan vokasi yang menuntut adaptivitas dan efisiensi tinggi. Dengan cloud, dokumen perencanaan dan monitoring tidak lagi statis, melainkan menjadi *living documents* yang diperbarui secara berkala.

Platform Digital sebagai Alat Monitoring Kolaboratif

Bukan hanya infrastruktur, tetapi juga aplikasi-aplikasi berbasis cloud telah banyak berkembang sebagai **platform monitoring strategis pendidikan**, antara lain:

1. Trello/Asana/ClickUp – digunakan untuk mengatur implementasi program berdasarkan peta strategi dan timeline BSC.
2. Google Data Studio / Microsoft Power BI – memungkinkan sekolah membuat dashboard visualisasi KPI secara langsung dan dinamis.
3. Notion / Monday.com – untuk mengelola dokumen strategi, tugas tim, dan pelaporan berbasis perspektif BSC secara terstruktur dan kolaboratif.
4. E-RKAS, SIPKS Dapodik, atau SIPLAH – platform resmi pemerintah yang mulai diarahkan untuk mendukung tata kelola berbasis data.

Semua platform ini mendukung pendekatan *agile school management* yang fleksibel dan transparan. Misalnya, dengan Power BI, sekolah dapat memvisualisasikan *KPI ketercapaian teaching factory*, sementara Trello digunakan guru untuk menandai progres proyek pembelajaran berbasis strategi BSC perspektif proses internal.

Sinergi Cloud dan Strategi Berbasis Data

Dalam pendekatan Strategic Management Information System (SMIS), seperti yang dijelaskan oleh Laudon & Laudon (2021), sistem informasi berbasis cloud dapat menyatukan berbagai jenis data—baik kualitatif maupun kuantitatif—ke dalam satu platform yang mendukung pengambilan keputusan strategis. SMIS menjadi katalisator penghubung antara strategi yang direncanakan (*planned strategy*) dan strategi yang dijalankan (*realized strategy*).

Sebagai contoh: *Matriks SWOT yang disusun awal tahun ajaran dapat diunggah dalam Google Drive, dikaitkan dengan BSC via dashboard KPI di Power BI, dan direfleksikan dalam laporan bulanan melalui Trello. Semuanya saling terhubung dalam satu sistem digital yang mendukung evidence-based governance.*

Aspek Keamanan dan Kepatuhan

Tentu saja, implementasi cloud tidak lepas dari perhatian terhadap keamanan data (*data privacy & protection*). Sekolah wajib memastikan penggunaan platform yang mendukung enkripsi, autentikasi berlapis, serta pemenuhan regulasi perlindungan data pribadi (misalnya UU No. 27/2022 tentang Perlindungan Data Pribadi).

Selain itu, sistem backup otomatis dan audit trail dalam platform digital juga menjadi jaminan bahwa seluruh aktivitas strategis sekolah terdokumentasi dengan baik dan dapat direkonstruksi kapan pun diperlukan.

Transformasi Budaya Kerja Sekolah

Penggunaan cloud dan platform digital bukan sekadar alat bantu teknis, tetapi mendorong perubahan budaya organisasi sekolah: dari yang semula berbasis kertas dan birokratis, menjadi agile, terbuka, dan kolaboratif. Semua pihak di sekolah—guru, kepala sekolah, hingga tendik—perlu dilatih dalam literasi digital strategis agar dapat membaca, menggunakan, dan menyumbangkan data strategis secara aktif.

Inilah yang disebut oleh Tapscott (2009) sebagai “networked intelligence”—dimana semua individu dalam organisasi terhubung dan terinformasi secara real-time, sehingga organisasi dapat belajar lebih cepat dan mengambil keputusan lebih tepat.

Ekspansi Konseptual: Cloud dan Platform Digital sebagai Pilar Manajemen Strategis Sekolah

Transformasi digital bukan lagi pilihan, tetapi keniscayaan dalam manajemen strategis pendidikan abad ke-21, terutama di lingkungan SMK multikeahlian yang dinamis dan kompleks. Seiring meningkatnya kebutuhan akan perencanaan dan pengendalian strategi yang adaptif, sekolah dituntut untuk memiliki sistem pemantauan (monitoring) yang cepat, akurat, dan fleksibel. Di sinilah peran komputasi awan (cloud computing) dan platform digital terintegrasi menjadi sentral. Teori Sistem Terbuka dalam Monitoring Strategis

Dalam kerangka Teori Sistem Terbuka (Katz & Kahn, 1978), organisasi seperti sekolah dipandang sebagai sistem hidup yang terus berinteraksi dengan lingkungannya. Sekolah menerima input (sumber daya, kebijakan, harapan publik), mengolahnya menjadi output (hasil belajar, layanan pendidikan), dan memperoleh feedback. Monitoring strategis berbasis cloud memungkinkan loop feedback ini berlangsung cepat, aktual, dan berbasis data, bukan asumsi. Data capaian indikator kinerja (KPI), temuan dari evaluasi internal, atau data partisipatif dari siswa/guru dapat segera diunggah dan diakses dalam waktu nyata (real time), mempercepat proses adaptasi strategi.

Kerangka Konseptual Data-Driven School Management

Data-Driven Decision Making (DDDM), sebagaimana dikembangkan oleh Mandinach & Gummer (2016), menggarisbawahi pentingnya data dalam pengambilan keputusan di lingkungan pendidikan. Cloud dan platform digital memungkinkan pendekatan DDDM diterapkan secara sistemik dan struktural. Data yang dulunya tersimpan secara terpisah dalam arsip fisik, kini dapat disatukan dalam satu platform digital seperti Google Sheets terhubung dengan Google Data Studio untuk membentuk dashboard monitoring SWOT–BSC.

Pendekatan ini memungkinkan semua kepala bidang di SMK (kurikulum, sarpras, kesiswaan, Humas, dll.) untuk berkolaborasi melalui data, mempercepat siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act), dan mendukung continuous quality improvement (CQI) yang menjadi ruh utama manajemen mutu.

Model Logika Transformasi Digital Strategis

Dalam kajian teknologi organisasi, **Venkatesh et al. (2003)** dalam kerangka *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)* menyatakan bahwa keinginan individu untuk menggunakan teknologi ditentukan oleh persepsi kemanfaatan, kemudahan penggunaan, kondisi fasilitas, dan pengaruh sosial. Oleh karena itu, penerapan cloud dan platform digital di SMK harus disertai dengan:

- Pelatihan literasi digital manajemen strategis bagi guru dan kepala sekolah;
- Penyiapan sarana dan kebijakan sekolah (SOP, hak akses, keamanan data);
- Sosialisasi manfaat cloud bukan sebagai beban kerja, tetapi sebagai alat kolaborasi cerdas.

Transformasi digital hanya akan berhasil bila ia diadopsi sebagai bagian dari budaya organisasi strategis (strategic organizational culture), bukan sekadar instrumen tambahan.

Konsep Organizational Memory dan Knowledge Capital

Cloud dan platform digital bukan hanya sebagai tempat menyimpan file, tetapi juga membangun memori kolektif organisasi (organizational memory). Setiap rapat, keputusan strategis, hasil monitoring, dan refleksi guru tersimpan secara digital, menjadi modal pengetahuan (knowledge capital) untuk generasi pimpinan sekolah berikutnya.

Menurut teori Organizational Learning (Argyris & Schön, 1978), organisasi belajar tidak hanya dari hasil, tapi juga dari proses dan kegagalan masa lalu. Dengan sistem digital, proses pembelajaran organisasi dapat dilacak, dibaca ulang, dan ditransformasi menjadi strategi yang lebih matang.

Platform Monitoring sebagai Alat Demokratisasi Strategi

Pemanfaatan dashboard monitoring berbasis cloud (misalnya KPI visual dalam Power BI) memungkinkan seluruh warga sekolah—termasuk guru dan siswa—melihat langsung arah dan capaian strategi sekolah. Ini menghidupkan prinsip strategic transparency, yakni keterbukaan informasi strategis sebagai cara membangun rasa kepemilikan (sense of belonging) dan partisipasi kolektif.

Dalam pandangan *New Public Management*, seperti dikemukakan oleh Hood (1991), sekolah sebagai lembaga publik harus mengadopsi prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan keterbukaan. Monitoring digital berbasis cloud memenuhi ketiganya dengan memberikan data yang:

- Dapat diperiksa oleh semua pihak kapan saja;
- Menunjukkan progres nyata;
- Menjadi dasar evaluasi dan pengambilan keputusan yang objektif.

E. Indikator Digitalisasi Kinerja Strategis Sekolah

Di tengah derasnya arus digitalisasi dalam pendidikan, SMK sebagai garda depan vokasi nasional dituntut untuk tidak hanya beradaptasi, melainkan juga bertransformasi. Transformasi ini bukan sekadar mengganti papan tulis dengan layar digital, tetapi menyusun ulang strategi manajemen sekolah

berdasarkan data, indikator, dan teknologi yang relevan. Dalam konteks ini, indikator digitalisasi bukan hanya menjadi alat ukur, tetapi juga menjadi arah kompas perubahan institusional. SMK yang ingin tampil unggul dan berdaya saing tinggi perlu merumuskan indikator digitalisasi yang selaras dengan empat perspektif utama dalam kerangka *Balanced Scorecard* (BSC): stakeholder, proses internal, pembelajaran dan pengembangan SDM, serta finansial dan tata kelola.

Secara teoretik, indikator digitalisasi merupakan refleksi dari kemandirian organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan strategi. Teori *Digital Maturity Framework* (Capgemini & MIT Sloan, 2012) menggarisbawahi bahwa organisasi pendidikan akan naik kelas digitalnya apabila setiap elemen strategis—dari visi hingga pelaksanaan harian—dibingkai oleh instrumen digital dan data yang kredibel. Dengan kata lain, transformasi bukan soal perangkat, melainkan soal cara berpikir dan bertindak yang baru. Oleh karena itu, indikator digitalisasi strategis perlu mencakup dimensi akses, keterpakaian, dampak, dan perbaikan berkelanjutan.

Pada perspektif stakeholder, indikator digitalisasi meliputi kepuasan siswa terhadap *Learning Management System* (LMS), partisipasi orang tua dalam penggunaan dashboard informasi siswa, dan intensitas kolaborasi dengan DUDI melalui platform digital. Misalnya, jika siswa mampu menyelesaikan >90% modul daring setiap pekan, atau jika orang tua aktif mengakses laporan perkembangan anaknya melalui platform digital sekolah, maka hal itu menunjukkan keberhasilan implementasi strategi berbasis digital. Di saat yang sama, integrasi DUDI dalam proses magang atau pelatihan melalui webinar, simulasi kerja digital, dan sertifikasi daring adalah bukti bahwa stakeholder eksternal juga merasakan dampak transformasi digital tersebut.

Pada perspektif proses internal, digitalisasi harus menyentuh elemen terdalam: bagaimana pembelajaran disiapkan, dijalankan, dan dievaluasi. Indikator yang relevan mencakup proporsi RPP yang dibuat berbasis platform digital, penggunaan sistem penilaian daring (seperti e-Rapor), dan otomasi proses *teaching factory*. Guru yang terbiasa menggunakan Google Workspace, Quizziz, Edmodo, atau Moodle untuk menyusun dan menyampaikan materi menunjukkan keberhasilan transisi digital. Lebih

lanjut, teaching factory yang didukung oleh perangkat lunak pelacakan produksi dan e-journal harian produksi juga menggambarkan tingkat digitalisasi yang nyata dalam proses belajar-mengajar.

Pada perspektif pengembangan SDM, digitalisasi kinerja strategis sekolah tercermin dalam indikator seperti jumlah guru yang mengikuti pelatihan digital secara rutin, penguasaan platform kolaboratif seperti Trello atau Notion untuk perencanaan sekolah, dan adanya komunitas pembelajaran daring internal. Guru tidak hanya dituntut cakap mengajar, tetapi juga harus menjadi bagian dari ekosistem digital pembelajaran. Misalnya, sekolah dapat menetapkan target bahwa 100% guru harus mengikuti dua pelatihan digitalisasi strategi tiap tahun, atau minimal 80% guru harus memiliki portofolio daring yang terdokumentasi dalam sistem manajemen SDM berbasis cloud.

Sementara itu, pada perspektif finansial dan tata kelola, indikator digitalisasi meliputi penggunaan sistem e-RKAS dalam pengelolaan keuangan, kehadiran sistem pelaporan sarana prasarana berbasis barcode atau cloud, dan integrasi pengambilan keputusan strategis dengan dashboard SWOT–BSC. Sekolah yang mampu menampilkan performa finansial dan capaian kinerjanya dalam format visual real-time (misalnya melalui Google Data Studio atau Power BI) bukan hanya menunjukkan transparansi, tetapi juga menunjukkan kesiapan untuk tumbuh secara agile dan akuntabel.

Untuk mendukung efektivitas pemantauan indikator ini, sekolah perlu memiliki dashboard digital SWOT–BSC, yaitu perangkat visualisasi strategi yang menyatukan indikator dari berbagai perspektif dalam satu tampilan terpusat. Melalui dashboard ini, kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan bahkan komite sekolah dapat memantau pencapaian indikator secara real-time. Visualisasi dapat dibuat sederhana—misalnya skema merah–kuning–hijau—namun memberikan sinyal yang kuat kapan sebuah program berada di jalur atau perlu segera diperbaiki.

Penting dicatat, indikator digitalisasi strategis bukan hanya data statis, tetapi harus menjadi indikator hidup (live indicators) yang terus diperbaharui. Oleh karena itu, pengelolaan data harus dirancang dalam sistem cloud,

terintegrasi dengan platform nasional seperti Dapodik, Emis, e-RKAS, Rapor Pendidikan, dan Merdeka Mengajar. Sistem ini tidak hanya menghemat waktu, tapi juga menciptakan jejak data yang bisa dianalisis untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat.

Dengan demikian, indikator digitalisasi strategis sekolah bukan sekadar alat pelaporan, tetapi fondasi dari budaya kerja berbasis data, kolaborasi, dan teknologi. SMK yang berhasil mendefinisikan dan mengoperasionalkan indikator ini akan memiliki keunggulan bukan hanya dalam menghadapi tantangan zaman, tetapi juga dalam membentuk generasi unggul yang siap bekerja dan berinovasi di masa depan.



BAB VIII

PELIBATAN STAKEHOLDER DALAM TRANSFORMASI STRATEGIS SEKOLAH

Transformasi strategis dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tidak mungkin terjadi secara utuh tanpa keterlibatan menyeluruh dari para pemangku kepentingan. Strategi bukan sekadar perumusan rencana di ruang rapat kepala sekolah, melainkan sebuah orkestrasi kolaboratif yang melibatkan semua elemen sekolah dan komunitas pendidikan. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah, mitra industri, alumni, hingga masyarakat luas merupakan aktor yang saling terhubung dalam ekosistem strategis yang dinamis.

Dalam era VUCA dan Society 5.0, strategi pendidikan menuntut pendekatan partisipatif dan inklusif yang tidak hanya menekankan pada efisiensi internal, tetapi juga membangun kepercayaan eksternal. Pelibatan stakeholder menjadi jantung dari transformasi ini—memastikan bahwa setiap kebijakan, program, dan inovasi mendapat dukungan moral, material, dan sosial. Sekolah bukan institusi yang bekerja sendirian, melainkan simpul sinergi yang menampung aspirasi dan kepentingan berbagai pihak.

Bab ini akan membahas bagaimana kepala sekolah dapat menjalankan peran sebagai arsitek strategi yang visioner, bagaimana para wakil kepala

sekolah menyusun langkah-langkah operasional dalam area tugas mereka, serta bagaimana komite sekolah, dunia usaha, dan alumni dapat berperan aktif dalam pengembangan SMK. Lebih jauh, strategi komunikasi dan kolaborasi yang efektif juga diulas sebagai kunci memperkuat ikatan emosional dan fungsional antara sekolah dan lingkungannya.

Dengan pendekatan berbasis prinsip *shared ownership*, sekolah akan lebih mudah membangun budaya strategis yang kokoh, partisipatif, dan berorientasi pada masa depan. Bab ini menuntun pembaca memahami pentingnya pelibatan stakeholder secara terstruktur dan sistematis, serta mengajukan strategi praktis untuk menjadikan sekolah sebagai komunitas pembelajar yang berdaya dan berkelanjutan.

A. Kepala Sekolah sebagai Arsitek Strategi

Dalam konteks transformasi strategis SMK, kepala sekolah tidak lagi cukup berperan sebagai administrator atau pelaksana teknis. Ia dituntut menjadi arsitek strategi, yaitu pemimpin visioner yang mampu merancang, memetakan, dan mengimplementasikan arah perubahan sekolah secara menyeluruh. Seorang arsitek strategi memiliki tanggung jawab untuk menyatukan visi, nilai, dan sumber daya dalam satu peta jalan yang selaras dengan kebutuhan internal sekolah dan tantangan eksternal dunia kerja yang terus berubah.

Konsep kepala sekolah sebagai arsitek strategi memiliki akar yang kuat dalam teori *Strategic Leadership* (Boal & Hooijberg, 2001) yang menekankan pentingnya kombinasi antara berpikir jangka panjang, kemampuan membaca konteks, dan keahlian dalam memobilisasi sumber daya manusia serta teknologi. Kepala sekolah dalam hal ini dituntut bukan hanya menjadi penyusun strategi di atas kertas, melainkan sebagai pemimpin transformasional (Bass, 1990) yang mampu menginspirasi perubahan perilaku, budaya kerja, dan praktik pedagogis.

Sebagai arsitek strategi, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi dalam empat domain utama: (1) *strategic foresight* – kemampuan merumuskan visi dan membaca arah masa depan, (2) *strategic alignment* – menyusun sinergi antara sumber daya, program, dan struktur organisasi, (3) *strategic execution*

– mengarahkan pelaksanaan strategi melalui penguatan tim manajemen sekolah, dan (4) strategic evaluation – membangun sistem monitoring dan refleksi berbasis data. Keempat domain ini tidak bisa dipisahkan dan menjadi satu kesatuan dalam siklus manajemen strategis sekolah.

Peran kepala sekolah juga erat kaitannya dengan model School Improvement Planning (SIP), di mana ia menjadi motor penggerak perubahan berbasis data. Ia perlu menafsirkan hasil analisis SWOT dan peta strategi Balanced Scorecard sebagai landasan dalam penyusunan RKS, RKJM, hingga rencana tindak lanjut harian yang dilaksanakan oleh guru dan tenaga kependidikan. Dalam pendekatan ini, kepala sekolah juga harus menguasai literasi data dan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan yang presisi.

Lebih dari sekadar penyusun strategi, kepala sekolah adalah penjaga arah dan penjaga nilai-nilai inti dari sekolah vokasi. Ia harus mampu mengartikulasikan makna keberadaan sekolah bagi siswa, guru, orang tua, dan mitra DUDI. Dalam semangat servant leadership, ia mendengarkan kebutuhan komunitas sekolah, namun tetap memegang kendali arah jangka panjang yang menjamin keberlanjutan dan daya saing lembaga.

Dalam praktiknya, kepala sekolah yang berperan sebagai arsitek strategi ditandai oleh kepekaan kontekstual dan fleksibilitas operasional. Ia mampu menyelaraskan kebijakan nasional (seperti SMK Pusat Keunggulan dan Kurikulum Merdeka) dengan kondisi unik sekolahnya. Ia juga menjadi aktor utama dalam menjembatani aspirasi siswa dengan kebutuhan industri melalui kemitraan dan inovasi program yang relevan.

Dengan memadukan visi strategis, kepemimpinan transformasional, dan keterampilan manajerial yang adaptif, kepala sekolah akan mampu membawa sekolah vokasi menembus batas-batas rutinitas administratif menuju arena strategis yang visioner, kolaboratif, dan berorientasi masa depan.

Dalam literatur manajemen strategis pendidikan, posisi kepala sekolah sebagai arsitek strategi merepresentasikan pergeseran paradigma dari managerial leader menuju strategic educational leader. Menurut Davies dan Davies (2006), kepala sekolah yang strategis bukan sekadar pelaksana

kebijakan, tetapi penentu arah jangka panjang organisasi pendidikan yang dinamis. Ia berperan sebagai sensemaker (Weick, 1995), yaitu individu yang mampu memberi makna atas kompleksitas lingkungan eksternal—misalnya perubahan industri, regulasi pendidikan, dan ekspektasi masyarakat—untuk diterjemahkan menjadi arah kebijakan dan tindakan nyata di sekolah.

Sebagai sensemaker, kepala sekolah dituntut untuk memiliki strategic thinking yang kuat. Hamel dan Prahalad (1994) dalam konsep Strategic Intent menyatakan bahwa pemimpin strategis harus menciptakan visi jangka panjang yang ambisius namun realistis, yang mampu menggerakkan organisasi secara kolektif. Di lingkungan SMK, visi ini bukan hanya berbentuk kalimat normatif, melainkan diturunkan menjadi indikator kinerja, arah kurikulum, model pembelajaran, dan kemitraan yang relevan dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Tanpa visi yang berakar pada data dan berbasis masa depan, kepala sekolah akan mudah terseret dalam rutinitas administratif tanpa arah.

Lebih lanjut, peran strategis kepala sekolah menuntut penguasaan terhadap Organizational Learning Theory (Argyris & Schön, 1978), yakni kemampuan menciptakan lingkungan belajar berkelanjutan bagi seluruh ekosistem sekolah. Ia harus mampu merancang organisasi sekolah sebagai entitas pembelajar yang terus mengevaluasi, berinovasi, dan mengadaptasi praktik berdasarkan refleksi kolektif. Hal ini sangat selaras dengan pendekatan Balanced Scorecard, di mana setiap visi dan tujuan strategis diturunkan dalam bentuk pengukuran performa (KPI) dan dialirkan melalui proses komunikasi organisasi yang sistematis.

Kepala sekolah juga memainkan peran sebagai transformational leader (Bass & Avolio, 1990), yakni pemimpin yang menginspirasi, memotivasi, dan membentuk komitmen kolektif. Ia tidak hanya memimpin dengan instruksi, melainkan membangun shared purpose melalui keterlibatan guru, tenaga kependidikan, komite, dan stakeholder eksternal. Strategi bukan hanya milik kepala sekolah, tetapi menjadi narasi bersama yang dihidupi dan dilaksanakan oleh seluruh anggota komunitas sekolah.

Dari perspektif Strategic Human Resource Management (Wright & McMahan, 1992), kepala sekolah juga berperan dalam membangun dan mengembangkan SDM sebagai aset strategis. Ia harus mampu menyesuaikan strategi pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan dengan kebutuhan jangka panjang sekolah, seperti program teaching factory, magang industri, kurikulum adaptif, hingga digitalisasi layanan. Artinya, pengembangan SDM bukan sekadar pelatihan, melainkan investasi strategis yang dirancang dengan proyeksi kebutuhan masa depan.

Sebagai arsitek strategi, kepala sekolah juga harus memiliki systems thinking (Senge, 1990). Ia dituntut mampu melihat sekolah sebagai sistem kompleks yang terdiri dari berbagai subbagian saling terkait—kurikulum, pembelajaran, budaya organisasi, sarana prasarana, manajemen keuangan, dan kemitraan eksternal. Semua komponen tersebut harus diintegrasikan dalam satu kerangka kerja strategis yang saling mendukung dan bergerak dalam irama yang selaras.

Selain itu, kepala sekolah harus berperan sebagai boundary spanner—jembatan antara dunia pendidikan dan dunia eksternal. Dalam ekosistem pendidikan vokasi, kepala sekolah bertindak sebagai aktor diplomatik yang memperluas jejaring strategis dengan DUDI, pemerintah daerah, asosiasi profesi, bahkan lembaga sertifikasi. Ini menegaskan bahwa strategi sekolah bukan semata-mata internal, tetapi juga bagaimana ia membangun positioning dan daya saing di tingkat eksternal.

Pada akhirnya, kepala sekolah sebagai arsitek strategi memiliki tugas utama: memastikan bahwa setiap rencana, struktur, dan keputusan di sekolah berorientasi pada misi pendidikan yang transformatif. Peran ini bukan hanya dibangun dari pelatihan dan pedoman, tetapi dari kemampuan reflektif, keberanian untuk bereksperimen, dan keteguhan moral untuk memimpin perubahan. Ia bukan hanya perencana, tetapi juga penjaga nilai, inspirator perubahan, dan penggerak masa depan sekolah.

B. Keterlibatan Waka Kurikulum, Kesiswaan, Humas, dan Sarpras

Dalam arsitektur manajemen strategis SMK, para Wakil Kepala Sekolah (Waka) memegang peranan vital sebagai executor, integrator, dan transformer di bidang masing-masing. Mereka tidak sekadar administrator teknis, melainkan bagian dari tim kepemimpinan strategis yang memiliki mandat untuk memastikan bahwa visi sekolah terwujud dalam program-program konkret. Pendekatan ini sejalan dengan konsep Distributed Leadership (Spillane, 2006), di mana kepemimpinan bukanlah tanggung jawab tunggal kepala sekolah, melainkan tersebar secara kolektif kepada individu dengan peran strategis.

Waka Kurikulum menjadi ujung tombak dalam transformasi konten dan proses pembelajaran. Ia bertugas menjembatani visi strategis sekolah dengan rancangan kurikulum yang kontekstual dan adaptif. Dalam kerangka Strategic Curriculum Leadership (Ornstein & Hunkins, 2017), Waka Kurikulum tidak hanya menata struktur mata pelajaran, tetapi juga memimpin inovasi seperti integrasi teaching factory, kurikulum proyek, pembelajaran berbasis industri, dan adaptasi terhadap kebijakan nasional seperti Kurikulum Merdeka. Ia juga berperan penting dalam menganalisis data hasil belajar, menyusun strategi remedi dan pengayaan, serta menyinkronkan program pengembangan guru (CPD/PKB) dengan kebutuhan strategis.

Sementara itu, Waka Kesiswaan memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, etos kerja, dan kompetensi sosial peserta didik. Dalam teori Holistic Student Development (Bronfenbrenner, 1979; Lickona, 1991), siswa bukan hanya subjek akademik, tetapi entitas utuh yang perlu dibina secara moral, emosional, dan sosial. Waka Kesiswaan menjalankan strategi penguatan budaya positif sekolah, tata tertib partisipatif, literasi digital, hingga pembinaan OSIS dan ekstrakurikuler berbasis talenta. Dalam kerangka BSC, perannya masuk dalam perspektif stakeholder dan proses internal yang saling berkelindan.

Waka Humas memainkan peran strategis sebagai penghubung antara sekolah dengan dunia luar. Ia tidak hanya sekadar menyebarkan informasi, tetapi membangun strategic branding sekolah. Dalam perspektif Educational Marketing and Communication (Kotler & Fox, 1995), Humas berperan dalam menciptakan citra institusi yang positif melalui komunikasi strategis dengan orang tua, alumni, DUDI, serta komunitas lokal. Kegiatan ini mencakup pengelolaan media sosial sekolah, publikasi digital, kemitraan media, hingga pelaksanaan event-event yang memperkuat positioning sekolah. Fungsi humas erat kaitannya dengan pilar stakeholder dalam BSC dan penguatan SWOT di elemen Opportunity.

Adapun Waka Sarpras bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya fisik dan teknologi sekolah. Ia tidak hanya menjaga kelayakan ruang kelas dan peralatan, tetapi juga menjadi bagian penting dalam transformasi digital dan pembelajaran berbasis teknologi. Dalam kerangka Asset-Based School Management (Fullan, 2005), Waka Sarpras dituntut berpikir strategis terhadap aset sekolah sebagai enabler utama pembelajaran inovatif dan pelayanan optimal. Penerapan sistem informasi, cloud storage untuk guru, serta digitalisasi fasilitas seperti laboratorium, menjadi bagian dari strategi jangka panjang yang harus dikelola secara berkelanjutan.

Keempat peran tersebut harus beroperasi dalam satu orkestra strategis yang harmonis. Interaksi antar-Waka bukanlah kerja silo, melainkan kolaboratif dan saling menguatkan. Misalnya, pembaruan kurikulum harus melibatkan humas untuk publikasi, kesiswaan untuk sosialisasi siswa, dan sarpras untuk dukungan teknologi. Konsep Strategic Team Leadership (Katzenbach & Smith, 1993) menegaskan pentingnya tim kerja yang solid, memiliki sasaran bersama, serta mampu berkolaborasi lintas fungsi demi pencapaian visi institusi.

Agar keterlibatan para Waka tidak berhenti di tataran administratif, perlu disusun mekanisme Performance Alignment Matrix yang mengaitkan tugas-tugas mereka dengan indikator strategis dalam Balanced Scorecard. Dengan pendekatan ini, kinerja Waka dapat diukur bukan hanya dari seberapa banyak kegiatan berjalan, tetapi seberapa kuat kegiatan itu berkontribusi terhadap tujuan strategis sekolah. Misalnya, peningkatan teaching

factory harus berdampak pada indikator kepuasan DUDI, kompetensi lulusan, dan efisiensi penggunaan fasilitas.

Oleh karena itu, pelibatan Waka dalam transformasi strategis harus ditopang oleh peningkatan kapasitas manajerial dan kepemimpinan mereka. Program in-service training, mentoring antarsekolah, hingga forum pengembangan manajemen sekolah sangat penting agar para Waka tidak terjebak dalam rutinitas, melainkan tumbuh sebagai co-leader yang tangguh dan strategis.

Peran wakil kepala sekolah dalam pengelolaan strategis SMK tidak dapat dipandang sebagai pelengkap administratif belaka, melainkan sebagai motor penggerak transformasi yang konkret dan terukur. Dalam literatur strategic educational leadership, dinyatakan bahwa keberhasilan implementasi strategi pendidikan terletak pada kemampuan kolektif tim kepemimpinan untuk menerjemahkan visi menjadi misi, misi menjadi program, dan program menjadi capaian nyata (Leithwood & Riehl, 2005). Dalam konteks ini, peran Waka menjadi episentrum dari translasi strategis yang menjembatani antara kepala sekolah sebagai arsitek visi dan pelaksana teknis di level guru dan staf.

Waka Kurikulum memikul tanggung jawab besar dalam mengoperasionalkan academic strategy sekolah. Ia bukan hanya pengelola jadwal dan dokumen administrasi pembelajaran, melainkan curriculum strategist yang harus merespons kebutuhan kompetensi abad ke-21. Dalam kerangka teori constructive alignment (Biggs & Tang, 2011), Waka Kurikulum harus mampu menyelaraskan intended learning outcomes, kegiatan pembelajaran, dan asesmen yang relevan dengan konteks industri, teknologi, dan dinamika sosial. Di SMK, fungsi ini meluas hingga ke integrasi pembelajaran produktif, teaching factory, project-based learning, dan literasi digital siswa. Kurikulum tidak cukup dikendalikan oleh standar nasional semata, tetapi harus dikustomisasi dengan SWOT sekolah dan target jangka panjang dalam Balanced Scorecard (BSC), termasuk kepuasan DUDI dan employability siswa.

Waka Kesiswaan, dalam perspektif kepemimpinan strategis, bertanggung jawab terhadap dimensi student development yang mencakup aspek moral, sosial, kepemimpinan, dan kedisiplinan. Jika kurikulum adalah hardware institusi, maka kesiswaan adalah software-nya. Ia memainkan peran dalam character education management (Lickona, 1991) yang menynergikan pendekatan preventif, kuratif, dan promotif untuk membangun budaya positif sekolah. Waka ini harus mampu mengelola dinamika siswa generasi Z yang sarat tantangan psikososial, sekaligus memfasilitasi partisipasi aktif dalam OSIS, pramuka, ekstrakurikuler, dan forum siswa. Dalam kerangka BSC, kontribusi Waka Kesiswaan dapat dimasukkan dalam indikator stakeholder (misal: iklim sekolah, kepuasan siswa), serta perspektif proses internal (misal: keberlanjutan kegiatan karakter).

Waka Humas memiliki mandat strategis yang berkaitan erat dengan educational branding, reputation building, dan stakeholder engagement. Peran ini menjadi semakin penting dalam era digital, di mana persepsi publik dibentuk secara real-time melalui media sosial, berita daring, dan interaksi virtual. Mengacu pada teori Strategic Public Relations (Grunig & Hunt, 1984), fungsi humas tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi mengelola relasi yang mutualistik dengan publik internal dan eksternal: orang tua, mitra industri, alumni, media, hingga komunitas lokal. Di SMK, Waka Humas juga mengemban fungsi marketing education—mengkomunikasikan keunggulan kompetensi keahlian, menampilkan prestasi siswa, serta menjalin kerja sama vokasional yang berdampak pada kualitas lulusan. Indikator BSC yang relevan mencakup kepuasan DUDI, jumlah kemitraan strategis, impresi digital sekolah, dan partisipasi publik dalam kegiatan sekolah.

Waka Sarpras, seringkali dianggap teknis, namun sejatinya memegang kendali terhadap kesiapan sumber daya utama sekolah. Dalam perspektif strategic resource management (Mintzberg, 1994), sarana dan prasarana merupakan enabling factor dari setiap transformasi. Tanpa infrastruktur yang memadai, teknologi tidak bisa berjalan optimal, dan inovasi pembelajaran hanya berhenti di wacana. Waka Sarpras harus menguasai manajemen aset sekolah, perencanaan investasi, hingga pemeliharaan fasilitas berbasis

risiko dan prioritas strategis. Di era digital, perannya juga mencakup pengelolaan sistem informasi, laboratorium digital, dan platform pembelajaran daring. Dalam Balanced Scorecard, ini relevan dengan perspektif proses internal (efisiensi fasilitas, utilisasi peralatan), pengembangan (kesiapan teknologi), dan finansial (efektivitas belanja modal).

Dari keempat peran tersebut, tampak bahwa Waka bukanlah sekadar pengurus kegiatan, melainkan strategic co-leader yang memiliki tanggung jawab spesifik dalam mendukung misi transformasi sekolah. Mereka harus didukung dengan pemetaan KPI yang jelas, pembagian tugas berbasis strategi, serta pelatihan berkelanjutan dalam school-based strategic management. Dengan demikian, sekolah dapat membangun ekosistem kepemimpinan kolaboratif, partisipatif, dan adaptif terhadap dinamika eksternal dan internal.

C. Peran Komite Sekolah dan Mitra Dunia Usaha Dunia Industri

Dalam kerangka tata kelola pendidikan yang partisipatif, kehadiran Komite Sekolah dan kemitraan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) merupakan fondasi kunci dalam membentuk SMK yang relevan, adaptif, dan berdaya saing tinggi. Keterlibatan dua entitas eksternal ini bukan sekadar pelengkap administratif, melainkan elemen strategis dalam rantai nilai pendidikan vokasi yang menyatu dengan kebutuhan pasar dan aspirasi masyarakat. Hal ini sejalan dengan prinsip stakeholder theory (Freeman, 1984) yang menekankan pentingnya organisasi—dalam hal ini sekolah—membangun hubungan yang kuat dengan semua pihak yang memiliki kepentingan terhadap keberhasilannya.

Komite Sekolah, secara regulatif diatur dalam Permendikbud No. 75 Tahun 2016, memiliki tiga fungsi utama: pertimbangan, pendukung, dan pengawas. Namun dalam perspektif school-based strategic management, peran Komite harus diakselerasi ke arah yang lebih substansial—menjadi mitra strategis yang berperan aktif dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan evaluasi kinerja sekolah. Dalam konteks Balanced Scorecard

(BSC), kontribusi Komite Sekolah dapat diperluas ke perspektif stakeholder satisfaction (kepuasan publik terhadap layanan pendidikan), financial support (kontribusi pembiayaan, CSR), serta governance engagement (transparansi dan akuntabilitas tata kelola).

Komite yang progresif akan membangun kanal dialog dengan orang tua siswa, mengadvokasi kebijakan sekolah di tingkat masyarakat, serta menghubungkan program sekolah dengan potensi lokal. Mereka juga dapat menjadi pen jembatan antara sekolah dengan pemerintahan daerah, lembaga keagamaan, dan organisasi profesi. Dalam perspektif teoretik, fungsi ini mendukung model community-school partnership yang dirumuskan Epstein (2001), yakni penguatan konektivitas antara sekolah, keluarga, dan komunitas demi meningkatkan capaian siswa secara holistik.

Sementara itu, kemitraan dengan DUDI merupakan jantung dari keberlangsungan dan relevansi SMK. DUDI tidak hanya menyediakan tempat magang atau rekrutmen tenaga kerja, tetapi juga berperan sebagai mitra kurikulum, penguji eksternal, penyumbang peralatan, hingga fasilitator peningkatan kapasitas guru. Dalam teori Triple Helix Model (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), dunia pendidikan harus berinteraksi intensif dengan industri dan pemerintah untuk mendorong inovasi, relevansi, dan keberlanjutan. Dalam konteks SMK, model ini mewujudkan dalam kerja sama perumusan SKL (Standar Kompetensi Lulusan), co-teaching, teaching factory, sertifikasi bersama, dan pelatihan bersama guru oleh praktisi industri.

Kemitraan strategis DUDI dalam BSC SMK dapat diturunkan menjadi indikator konkret, seperti: jumlah mitra aktif, persentase lulusan yang terserap industri mitra, keterlibatan DUDI dalam kurikulum, serta tingkat kepuasan mitra terhadap kualitas lulusan. Adanya MoU bukanlah indikator akhir, namun baru titik awal dari transformasi hubungan menjadi co-creation partnership, di mana sekolah dan industri bersama-sama membangun ekosistem pendidikan yang selaras dengan kebutuhan revolusi industri 4.0 dan society 5.0.

Di sisi lain, tantangan kolaborasi juga perlu disikapi strategis. Komite Sekolah sering kali pasif akibat minimnya literasi manajerial, sementara DUDI enggan terlibat karena belum melihat value proposition dari

kolaborasi. Oleh karena itu, kepala sekolah dan tim manajemen perlu membangun pendekatan kolaboratif yang berbasis win-win, mengemas kerja sama dengan return of engagement yang konkret bagi mitra, serta menciptakan ruang partisipatif yang bermakna bagi Komite Sekolah. Model shared leadership dan collaborative governance menjadi pendekatan yang tepat dalam membangun sinergi ini (Ansell & Gash, 2008).

Transformasi strategis SMK tak akan pernah utuh tanpa keterlibatan aktif para aktor eksternal ini. Komite Sekolah yang berdaya dan DUDI yang terintegrasi secara fungsional adalah fondasi bagi SMK yang bukan hanya unggul dalam laporan kinerja, tetapi juga berkontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi dan sosial di tingkat lokal maupun nasional.

Peran Komite Sekolah dan mitra DUDI dalam transformasi strategis SMK tidak dapat dipandang sebagai pelengkap struktural semata, melainkan sebagai manifestasi konkret dari pendekatan stakeholder-based governance dalam pendidikan. Dalam era manajemen strategis modern, sekolah tidak lagi bisa berdiri sebagai entitas tertutup, melainkan harus membuka diri terhadap kemitraan lintas sektor yang berorientasi pada mutual benefit dan kolaborasi jangka panjang. Sebagaimana dikemukakan oleh Bryson (2011), organisasi publik—termasuk sekolah—harus menyusun strategi berdasarkan pemetaan aktor kunci yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh capaian kinerjanya.

Komite Sekolah, dari sisi teori, merupakan bagian dari community engagement framework, yang menempatkan masyarakat dalam posisi aktif sebagai co-decision maker dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi kebijakan sekolah. Dalam kerangka kerja Participatory Governance (Fung, 2006), komite tidak hanya bertugas memberi masukan, tetapi juga mendorong transparansi, memperluas legitimasi, dan meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks SMK, peran ini semakin krusial karena kompleksitas kebutuhan siswa, keberagaman kompetensi keahlian, dan tuntutan link-and-match dengan industri tidak mungkin dikelola sepihak oleh manajemen sekolah.

Dari sisi peran, Komite Sekolah idealnya terlibat dalam penyusunan Rencana Strategis Sekolah (RKS), perumusan indikator kinerja (KPI) berbasis BSC, pengawasan pelaksanaan anggaran, serta dalam forum refleksi berkala yang mengevaluasi pelaksanaan program. Dalam pendekatan empowerment evaluation (Fetterman, 2001), Komite harus dibekali kemampuan analisis dan advokasi berbasis data, sehingga mereka mampu memberikan kontrol strategis yang sehat dan konstruktif, bukan sekadar simbol representasi masyarakat.

Adapun DUDI, perannya dalam konteks SMK melampaui relasi reaktif atau seremonial. Dunia usaha dan industri merupakan katalis strategis dalam menciptakan value chain pendidikan vokasi. Kemitraan DUDI tidak hanya meliputi penyediaan tempat magang atau penyumbangan peralatan, tetapi juga melibatkan co-designing curriculum, dual system teaching, penilaian sertifikasi kompetensi, hingga pembukaan akses ke teknologi mutakhir dan pengembangan sumber daya manusia guru. Kolaborasi ini merefleksikan prinsip open innovation (Chesbrough, 2003) dalam konteks pendidikan, di mana sekolah dan industri saling berbagi sumber daya untuk menciptakan inovasi bersama dalam mencetak lulusan kompeten dan adaptif.

Teoretik dari Knowledge-Based View of the Firm (Grant, 1996) juga menegaskan bahwa perusahaan memiliki pengetahuan dan kompetensi yang bernilai tinggi jika bisa dibagikan secara sistematis kepada institusi pendidikan. Dengan kata lain, DUDI memiliki keunggulan kompetitif yang, jika dibagikan melalui kemitraan, tidak hanya meningkatkan kualitas lulusan tetapi juga membentuk ekosistem SDM yang mendukung pertumbuhan bisnis jangka panjang. Oleh karena itu, indikator kinerja kemitraan dalam BSC sekolah harus mencakup tingkat keterlibatan industri dalam pengembangan kurikulum, proporsi lulusan yang direkrut oleh mitra, serta tingkat kepuasan DUDI terhadap lulusan SMK.

Namun, membangun relasi fungsional ini tidak mudah. Banyak DUDI masih memandang kolaborasi pendidikan sebagai kegiatan sosial semata, bukan investasi strategis. Di sisi lain, banyak SMK belum mampu menawarkan value proposition yang kuat dalam bentuk proposal kemitraan

yang profesional dan strategis. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan relational contracting (Macneil, 1980) di mana kerja sama tidak dibatasi hanya oleh kontrak tertulis, tetapi diperkuat dengan komitmen jangka panjang, nilai bersama, dan komunikasi terbuka antara kepala sekolah dan manajemen DUDI.

Lebih jauh, model integratif seperti Quadruple Helix (Carayannis & Campbell, 2009) yang menggabungkan unsur pendidikan, industri, pemerintah, dan masyarakat sipil, menjadi acuan masa depan dalam membangun kemitraan strategis. Di SMK, hal ini dapat diaktualisasikan melalui forum koordinasi strategis bersama DUDI, pelatihan guru bersama industri, dan pengembangan teaching factory berbasis permintaan pasar nyata (market-driven approach). Dengan cara ini, sekolah tidak hanya menjadi institusi pembelajaran, tetapi juga pusat inkubasi keterampilan masa depan yang tumbuh dari kerja sama kolektif lintas sektor.

Pada akhirnya, Komite Sekolah dan DUDI merupakan pilar strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif SMK. Keduanya harus diberdayakan melalui pelatihan, dialog partisipatif, dan sistem insentif yang mendorong partisipasi aktif dan keberlanjutan. Tanpa keterlibatan autentik mereka, strategi sekolah akan cenderung top-down dan berumur pendek. Namun dengan sinergi yang sejati, SMK akan mampu menggapai transformasi strategis yang bukan hanya tertulis dalam rencana, tetapi terwujud nyata dalam praktik dan berdampak bagi masa depan siswa.

D. Strategi Komunikasi dan Kolaborasi dengan Alumni dan Masyarakat

Dalam era school as learning organization, strategi komunikasi dan kolaborasi dengan alumni serta masyarakat menjadi instrumen penting dalam memperluas ekosistem pendidikan yang transformatif. SMK tidak lagi bisa bergantung hanya pada sistem internal untuk menjamin relevansi dan keberlanjutan programnya, melainkan harus membuka kanal komunikasi dua arah yang dinamis dengan aktor eksternal, terutama alumni dan masyarakat lokal. Ini sejalan dengan pendekatan networked school

management yang mengutamakan keterhubungan dan partisipasi publik dalam manajemen pendidikan.

Alumni SMK, secara fungsional, bukan hanya sebagai “produk” pendidikan, melainkan sebagai brand ambassador, mitra reflektif, dan aktor strategis yang mampu memperkuat citra sekolah serta memperluas akses jejaring kerja. Dalam literatur stakeholder theory (Freeman, 1984), alumni dikategorikan sebagai kelompok pemangku kepentingan primer yang dapat memberi umpan balik kualitatif terhadap efektivitas pembelajaran, kesiapan kerja lulusan, dan relevansi kurikulum. Oleh sebab itu, penting bagi sekolah untuk membentuk forum alumni aktif—baik melalui Alumni Council, LinkedIn Group, atau digital alumni tracker—yang memungkinkan pemetaan peran mereka dalam mendukung sekolah: mulai dari mentoring siswa, penggalangan dana, hingga membuka peluang magang dan kerja di institusi tempat mereka bekerja.

Sementara itu, masyarakat lokal adalah lingkungan kontekstual yang tak bisa diabaikan. Dalam pendekatan place-based education, masyarakat adalah laboratorium nyata pembelajaran. Mereka menyimpan kekayaan budaya, sosial, dan ekonomi yang dapat dimanfaatkan untuk pembelajaran kontekstual dan pembentukan karakter siswa. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang inklusif dan partisipatif menjadi krusial, yakni dengan menjadikan masyarakat bukan hanya objek informasi, tetapi subjek dialog dan kolaborasi. Ini bisa dilakukan melalui forum warga sekolah, dialog rutin kepala sekolah dengan tokoh masyarakat, atau kanal media sosial resmi yang aktif membagikan kegiatan siswa secara transparan dan menginspirasi.

Secara konseptual, strategi komunikasi dengan alumni dan masyarakat harus berbasis pada prinsip dialogic communication (Kent & Taylor, 2002), yang menekankan keterbukaan, kepercayaan, dan niat jangka panjang dalam membangun relasi. Komunikasi tidak hanya berupa sosialisasi satu arah, melainkan proses sensemaking bersama untuk membangun visi kolektif terhadap masa depan SMK. Ini dapat diwujudkan dengan penggunaan dashboard publik, bulletin digital sekolah, dan keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan strategis, seperti penyusunan Visi–Misi dan RKS (Rencana Kerja Sekolah).

Kolaborasi strategis dapat dilandasi oleh konsep social capital theory (Putnam, 2000), yang menekankan pentingnya jaringan, kepercayaan, dan norma kolaboratif dalam memperkuat kinerja organisasi sosial, termasuk sekolah. Dengan memperkuat jejaring sosial bersama alumni dan masyarakat, SMK akan memperoleh sumber daya non-material yang sangat bernilai, seperti legitimasi, dukungan moral, relasi pasar kerja, hingga penguatan nilai lokal dalam kurikulum. Beberapa kegiatan strategis seperti program CSR Pendidikan dari masyarakat usaha lokal, pelibatan tokoh masyarakat dalam pelatihan karakter siswa, serta program live project siswa bersama komunitas merupakan bentuk nyata integrasi strategis ini.

Tidak kalah penting adalah membangun narasi positif sekolah di ruang publik. SMK harus memiliki strategi branding komunikasi yang menyentuh sisi emosional dan sosial masyarakat. Ini bisa berbentuk konten video inspiratif tentang siswa berprestasi, cerita keberhasilan alumni, atau kontribusi sosial sekolah dalam isu lokal. Dalam kerangka strategic public relations, komunikasi ini harus konsisten, autentik, dan berbasis nilai, sehingga mampu menciptakan hubungan jangka panjang yang kuat dan berkelanjutan antara sekolah dan lingkungan sosialnya.

Untuk mengelola semua ini secara terstruktur, dibutuhkan SOP (Standard Operating Procedure) komunikasi eksternal sekolah, struktur tim Humas yang adaptif terhadap perkembangan digital, serta pelatihan rutin dalam hal community engagement bagi guru, kepala sekolah, dan staf lainnya. Dengan demikian, pelibatan alumni dan masyarakat bukan sekadar aktivitas tambahan, tetapi bagian integral dari strategi besar transformasi pendidikan vokasi yang kolaboratif, berorientasi masa depan, dan berbasis jejaring sosial.

Strategi komunikasi dan kolaborasi dengan alumni serta masyarakat dalam konteks sekolah menengah kejuruan (SMK) bukan hanya sekadar kegiatan hubungan masyarakat (public relations), melainkan merupakan bagian integral dari strategi pengembangan institusi berbasis stakeholder engagement. Dalam perspektif manajemen strategis pendidikan, alumni dan masyarakat lokal dikategorikan sebagai aktor eksternal kunci yang memiliki potensi luar biasa dalam memperkuat modal sosial, relevansi pendidikan,

dan kepercayaan publik terhadap sekolah. Konsep ini berpijak pada teori stakeholder (Freeman, 1984) yang menekankan pentingnya manajemen organisasi untuk memperhatikan dan melibatkan semua pihak yang terpengaruh oleh atau berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Alumni, sebagai pemangku kepentingan dengan pengalaman langsung sebagai peserta didik dan kini sebagai pelaku dunia kerja atau wirausahawan, membawa nilai tambah dalam dua hal utama: validasi terhadap kurikulum dan penguatan value proposition sekolah. Dalam theory of institutional legitimacy (Suchman, 1995), keberhasilan alumni di dunia nyata berfungsi sebagai pembuktian sosial terhadap legitimasi institusional SMK. Oleh karena itu, keterlibatan alumni dalam forum peninjauan kurikulum, pembimbingan siswa (mentoring), penguatan jaringan kerja sama industri, serta kegiatan filantropi pendidikan, menjadi praktik strategis yang memperkuat keberlanjutan sekolah.

Di sisi lain, masyarakat lokal merupakan representasi dari konteks sosial, budaya, dan ekonomi tempat sekolah beroperasi. Dalam pendekatan community-based education (Orr, 1992), masyarakat tidak hanya menjadi latar belakang pembelajaran, tetapi sumber pengetahuan, laboratorium praktik, dan mitra kolaboratif dalam mendesain pembelajaran yang kontekstual. Melibatkan masyarakat dalam penyusunan visi sekolah, evaluasi program kerja, hingga pelaksanaan program pengabdian siswa (misalnya live project berbasis desa/kelurahan) menjadi bentuk nyata integrasi antara pendidikan dan kehidupan riil. Dengan demikian, sekolah menjadi lebih dari sekadar tempat belajar — ia menjelma sebagai agen perubahan sosial.

Untuk membangun kolaborasi ini secara efektif, sekolah memerlukan strategi komunikasi yang dirancang secara konseptual dan teknis. Mengacu pada dialogic communication theory (Kent & Taylor, 2002), sekolah harus mengembangkan sistem komunikasi yang bersifat dua arah, terbuka, reflektif, dan berbasis pada kepercayaan (trust-based communication). Artinya, komunikasi dengan alumni dan masyarakat tidak boleh hanya sekadar bersifat informatif atau formal seremonial, tetapi perlu bersifat konsultatif, kolaboratif, bahkan partisipatif.

Dalam implementasinya, strategi komunikasi ini dapat difasilitasi melalui media sosial resmi sekolah, kanal komunikasi komunitas seperti WhatsApp broadcast, forum tatap muka seperti school town hall, hingga pemanfaatan teknologi seperti stakeholder feedback platform. Semua ini perlu didukung oleh kebijakan komunikasi sekolah yang tertulis dalam Standard Operating Procedure (SOP), disusun berdasarkan prinsip-prinsip inclusive strategic engagement. Humas sekolah berperan sebagai penjaga narasi strategis yang memfasilitasi koneksi antara internal sekolah dan publik eksternal secara berkelanjutan.

Selain itu, peran alumni dan masyarakat dalam membentuk identitas sekolah juga berkaitan dengan identity-based trust (Ashforth & Mael, 1989), di mana keterikatan emosional dengan almamater dan persepsi positif terhadap kontribusi sosial sekolah dapat memperkuat loyalitas dan dukungan jangka panjang. Dalam banyak kasus sekolah vokasi yang berhasil, alumni menjadi mitra strategis dalam merekrut lulusan, memberikan beasiswa, membuka ruang praktik kerja, bahkan mendanai sarana pembelajaran.

Oleh karena itu, pelibatan alumni dan masyarakat tidak bisa dibangun secara instan, melainkan harus melalui proses yang sistematis dan konsisten. Sekolah perlu membentuk unit alumni dan relasi publik yang berfungsi seperti community relations office di universitas, dilengkapi dengan database alumni berbasis sistem informasi dan program kerja tahunan yang sinergis dengan perencanaan sekolah. Untuk masyarakat, pendekatan berbasis social mapping dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan komunitas lokal yang bisa menjadi mitra pendidikan—misalnya pelaku UMKM, tokoh agama, karang taruna, dan kelompok ibu-ibu PKK.

Secara konseptual, strategi kolaborasi ini berada dalam kerangka collaborative governance (Ansell & Gash, 2008), yang menekankan pada pembagian peran, tanggung jawab, dan kepemimpinan kolektif antara sekolah dan komunitas. Dengan demikian, sekolah menjadi ekosistem yang terbuka, adaptif, dan berkelanjutan dalam merespons tantangan eksternal dan kebutuhan peserta didik secara holistik.

E. Membangun Budaya Strategi yang Inklusif dan Partisipatif

Dalam konteks transformasi strategis SMK di era disrupsi dan kompleksitas sosial-ekonomi, keberhasilan implementasi strategi tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan dan kekuatan struktur, tetapi terutama oleh budaya strategis yang tumbuh dan hidup di seluruh elemen sekolah. Budaya strategis yang inklusif dan partisipatif adalah prasyarat utama bagi organisasi pendidikan yang ingin menjelma sebagai institusi pembelajar (*learning organization*) dan adaptif terhadap perubahan. Konsep ini bersandar pada teori budaya organisasi dari Schein (2010), yang menekankan bahwa nilai, asumsi dasar, dan pola perilaku kolektif adalah fondasi dari setiap keberlanjutan strategi.

Budaya strategi yang inklusif menekankan bahwa penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi tidak menjadi domain eksklusif kepala sekolah atau segelintir pimpinan struktural saja. Sebaliknya, strategi didefinisikan sebagai proses sosial yang terbuka dan melibatkan semua pihak—guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, alumni, DUDI, hingga mitra masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendekatan *strategic co-creation* (Pralhad & Ramaswamy, 2004), di mana strategi tidak dikomunikasikan secara *top-down*, melainkan dikonstruksi bersama melalui dialog, refleksi, dan pembelajaran kolektif.

Partisipasi dalam konteks ini bukan sekadar keterlibatan fisik atau kehadiran dalam forum musyawarah, tetapi mencakup *ownership* atas proses perubahan. Guru tidak hanya menjadi pelaksana program strategis, tetapi juga penggagas inisiatif berbasis kebutuhan pembelajaran. Siswa tidak hanya menjadi objek dalam kegiatan strategis, tetapi menjadi subjek yang memberikan umpan balik, ide, bahkan solusi kreatif melalui forum OSIS, klub inovasi, atau praktik *student-led projects*. Komite sekolah dan masyarakat pun tidak diposisikan sebagai pendukung pasif, melainkan sebagai mitra strategis dalam peta kolaborasi jangka panjang.

Untuk membangun budaya strategi yang seperti itu, dibutuhkan model kepemimpinan transformasional dan distribusional. Kepala sekolah perlu

membuka ruang deliberative dialogue dalam berbagai tingkatan: dari rapat guru, refleksi kinerja mingguan, hingga forum pengambilan keputusan berbasis data. Prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kesetaraan suara menjadi pilar dalam sistem manajemen strategis partisipatif. Ini berakar dari teori participatory governance (Fung & Wright, 2003) yang mengutamakan demokratisasi dalam organisasi publik, termasuk institusi pendidikan.

Penguatan budaya ini juga harus ditopang oleh sistem capacity building. Keterampilan analisis strategi, pemahaman terhadap data kinerja, literasi digital, serta kemampuan evaluatif harus dimiliki oleh seluruh aktor dalam sekolah. Di sinilah peran pelatihan rutin, mentoring antar rekan sejawat, hingga pembelajaran profesional berbasis komunitas (Professional Learning Community – PLC) menjadi sangat penting. Budaya strategi tidak akan tumbuh dari kewajiban administratif, melainkan dari kesadaran dan kompetensi bersama.

Selain itu, teknologi digital dapat menjadi katalis penting. Platform kolaborasi seperti Google Workspace, Trello, Padlet, hingga dashboard digital SWOT–BSC sekolah dapat digunakan untuk membangun strategic collaboration space yang real-time, inklusif, dan terdokumentasi. Guru dapat memberikan usulan program berbasis kebutuhan kelasnya, siswa dapat menyuarakan aspirasi berbasis hasil observasi lingkungan sekolah, dan mitra industri bisa meninjau serta memberi masukan terhadap rancangan strategi pengembangan teaching factory secara daring.

Namun membangun budaya ini memerlukan proses bertahap dan berkelanjutan. Perubahan paradigma harus dimulai dari pemimpin tertinggi sekolah, ditularkan melalui teladan dan didukung dengan sistem. Evaluasi budaya strategi bisa dilakukan melalui survei persepsi guru dan siswa terhadap keterlibatan mereka dalam perencanaan sekolah, serta monitoring partisipasi dalam forum-forum strategis. Indikator seperti school climate, trust index, dan strategic engagement rate dapat digunakan sebagai instrumen ukur efektivitas budaya ini.

Kesimpulannya, budaya strategi yang inklusif dan partisipatif tidak hanya membuat strategi menjadi lebih kontekstual dan akuntabel, tetapi

juga meningkatkan commitment, resilience, dan organizational agility sekolah. Ia menjadikan setiap individu di sekolah merasa menjadi bagian dari perubahan, merasa memiliki, dan karena itu terdorong untuk memberi kontribusi terbaiknya secara berkelanjutan.

Budaya strategi yang inklusif dan partisipatif dalam sekolah kejuruan bukanlah sekadar pendekatan administratif, melainkan transformasi nilai, makna, dan cara berpikir seluruh komunitas pendidikan terhadap proses perubahan. Dalam filsafat manajemen strategis, strategic culture dipahami sebagai struktur nilai, keyakinan, praktik, dan asumsi yang membentuk cara sebuah organisasi merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi (Johnson, Scholes & Whittington, 2017). Di dalam konteks SMK, budaya ini akan menjadi penggerak kolektif agar perencanaan strategis tidak berhenti pada dokumen RKS atau SIPK, tetapi menjelma dalam tindakan reflektif harian guru, kepedulian siswa terhadap pembelajaran, serta sinergi aktif antara sekolah dan stakeholder eksternal.

Model budaya strategi inklusif merujuk pada pendekatan shared leadership dan distributed decision-making, seperti dijelaskan oleh Spillane (2006), bahwa kepemimpinan strategis yang efektif tidak bersumber dari satu aktor dominan, melainkan dari orkestrasi pengetahuan, peran, dan inisiatif yang tersebar di seluruh unit organisasi. Dengan demikian, setiap elemen sekolah memiliki akses dan kapasitas untuk terlibat dalam penciptaan nilai strategis. Contohnya, guru dapat dilibatkan dalam penyusunan strategi peningkatan literasi dan numerasi berbasis pengalaman lapangan, siswa dalam perumusan visi OSIS yang sejalan dengan tujuan strategis sekolah, dan alumni dalam mentoring karier siswa berbasis tren industri.

Budaya strategis yang partisipatif juga berakar kuat dalam teori communicative action oleh Jürgen Habermas (1984), yang menyatakan bahwa rasionalitas strategis hanya bisa dibentuk melalui komunikasi yang terbuka, bebas dominasi, dan berbasis kepercayaan. Dalam praktik di sekolah, ini berarti membangun forum-forum deliberatif yang menjunjung kesetaraan suara, seperti musyawarah tahunan pengembangan sekolah, forum evaluasi kurikulum antar guru lintas keahlian, atau diskusi reflektif yang melibatkan orang tua dalam penyusunan target pembelajaran berbasis kebutuhan lokal.

Budaya inklusif juga mensyaratkan adanya kesadaran kritis dari setiap individu tentang peran strategisnya. Mengutip teori transformative learning dari Mezirow (2000), strategi bukanlah seperangkat prosedur mekanik, tetapi hasil dari refleksi kritis terhadap asumsi-asumsi yang mendasari tindakan sehari-hari. Di sinilah pentingnya pelibatan guru dalam analisis SWOT sekolah berbasis data otentik, keterlibatan TU dalam pemetaan efisiensi tata kelola, atau partisipasi siswa dalam memberikan umpan balik terhadap inovasi pembelajaran berbasis proyek. Proses ini membangun apa yang disebut *organizational mindfulness* — sebuah kondisi di mana seluruh anggota organisasi peka terhadap perubahan, sigap terhadap masalah, dan kolaboratif dalam menyusun solusi.

Pembentukan budaya ini tidak lepas dari prinsip *psychological safety* (Edmondson, 1999), yaitu suasana di mana setiap individu merasa aman untuk menyuarakan ide, kritik, bahkan kegagalan, tanpa takut dihukum. Budaya partisipatif hanya akan tumbuh jika ada penghargaan terhadap keberagaman sudut pandang, keteladanan pemimpin dalam mendengar, dan pengakuan terhadap kontribusi kecil sekalipun. Dalam konteks SMK, ini dapat diwujudkan melalui sistem penghargaan strategis berbasis nilai kebersamaan, pelibatan siswa dalam majelis strategik sekolah, atau inklusi warga sekolah dengan latar belakang berbeda dalam tim inovasi manajemen mutu.

Secara konseptual, budaya strategi yang inklusif juga bersinergi dengan pendekatan *Human-Centered Strategy* (Norman & Verganti, 2014), yang menempatkan kebutuhan, potensi, dan nilai manusia sebagai pusat dari setiap proses perumusan dan eksekusi strategi. Oleh karena itu, dokumen strategi bukanlah sekadar proyeksi angka dan indikator kinerja, tetapi juga narasi tentang masa depan bersama yang disusun dari nilai-nilai yang dipercayai komunitas sekolah.

Implikasi praktis dari penguatan budaya ini mencakup desain struktur organisasi yang fleksibel dan kolaboratif, pembelajaran lintas fungsi dalam pengambilan keputusan, serta pengembangan sistem evaluasi partisipatif. Di SMK, ini bisa diterapkan melalui pelatihan guru berbasis strategi, dashboard

reflektif SWOT–BSC untuk seluruh unit, hingga integrasi forum komunitas pembelajar dalam perencanaan tahunan sekolah.

Akhirnya, budaya strategi yang inklusif dan partisipatif bukan hanya memperkuat legitimasi dan efektivitas kebijakan sekolah, tetapi juga membentuk identitas kolektif yang resilien, adaptif, dan progresif. Sekolah tidak lagi berjalan di atas “peta strategi yang dibagikan”, melainkan di atas “peta strategi yang dibangun bersama” — peta yang mencerminkan suara, harapan, dan aksi nyata dari semua insan pendidikan yang terlibat.



BAB IX

STUDI KASUS TRANSFORMASI STRATEGI SMK

Setiap strategi menemukan maknanya bukan hanya dalam tataran konsep, tetapi pada saat ia dihidupkan dalam praktik nyata. Inilah panggung di mana teori diuji oleh kenyataan, dan idealisme diuji oleh realitas sumber daya, keterbatasan geografis, dan dinamika sosial yang kompleks. Bab ini disusun sebagai jendela pembelajaran strategis yang autentik—menampilkan beragam potret transformasi SMK di berbagai konteks, dari yang unggul dan bertumbuh pesat, hingga yang bertahan dalam keterbatasan, lalu bangkit dengan cara-cara kreatif dan lokal.

Dalam pendekatan experiential learning yang dikembangkan oleh Kolb (1984), pembelajaran terbaik berasal dari siklus pengalaman nyata, refleksi mendalam, konseptualisasi, dan eksperimentasi. Maka dari itu, bab ini tidak hanya memaparkan keberhasilan, tetapi juga tantangan dan kegagalan yang justru menjadi ladang makna untuk menyusun strategi yang lebih tangguh. Setiap studi kasus diuraikan dengan pendekatan sistematis: latar belakang sekolah, tantangan utama, langkah strategis berbasis SWOT–BSC, hasil capaian, serta pelajaran yang dapat diambil.

Subbab 9.1 menyuguhkan studi kasus SMK unggul nasional yang berhasil membangun ekosistem industri kreatif berbasis budaya lokal dan teknologi digital. Studi ini menekankan bagaimana sekolah dapat menjadi pusat inovasi dan kewirausahaan, bahkan di tengah sistem pendidikan yang cenderung seragam. Lalu pada Subbab 9.2, kita diajak menelusuri kisah inspiratif dari SMK yang berada di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), yang justru mampu bangkit dengan memanfaatkan potensi lokal dan kolaborasi komunitas.

Subbab 9.3 menghadirkan praktik integrasi SWOT–BSC di SMK Pariwisata dan Teknologi, dua sektor strategis yang memiliki karakteristik berbeda namun sama-sama memerlukan strategi terukur dan fleksibel. Lalu, untuk memperluas wawasan komparatif, Subbab 9.4 menyajikan studi internasional dari Korea Selatan dan Jerman—dua negara dengan sistem pendidikan vokasi yang kuat dan telah menerapkan *Balanced Scorecard* secara komprehensif dalam pengelolaan institusi vokasional.

Yang paling penting, Bab ini ditutup dengan Subbab 9.5 yang memaparkan refleksi atas kegagalan strategi di beberapa SMK, lengkap dengan analisis penyebab kegagalan dan alternatif perbaikannya. Karena sejatinya, strategi yang baik tidak hanya mengenali keberhasilan, tetapi juga mampu belajar dari kegagalan dengan cara yang cerdas dan bermartabat. Konsep *strategic resilience* (Hamel & Välikangas, 2003) menekankan bahwa organisasi pembelajar bukanlah yang tidak pernah gagal, tetapi yang mampu bangkit dengan kapasitas baru dari setiap krisis dan kesalahan.

Dengan membaca bab ini, pembaca diharapkan tidak hanya mendapatkan gambaran konkret penerapan strategi, tetapi juga memperoleh inspirasi, kehati-hatian, dan semangat inovatif dalam merancang masa depan SMK yang lebih adaptif, relevan, dan berdampak.

A. Studi Kasus Nasional: SMK Unggul Berbasis Industri Kreatif

Di tengah berkembangnya ekonomi digital dan kebangkitan sektor industri kreatif di Indonesia, beberapa SMK telah melakukan lompatan strategis

untuk memosisikan diri sebagai pusat talenta muda kreatif. Salah satu studi kasus unggul datang dari **SMK Negeri Kreativa Nusantara** (nama samaran) di wilayah urban Jawa Barat. Sekolah ini telah mengembangkan program keahlian seperti desain komunikasi visual, animasi, kriya tekstil, dan produksi konten digital berbasis budaya lokal.

Transformasi ini tidak terjadi secara instan, melainkan melalui peme-
taan potensi (*asset-based development*), integrasi strategi SWOT dengan
Balanced Scorecard (BSC), dan pelibatan stakeholder secara aktif. Kepala
sekolah memimpin perubahan ini dengan membangun *shared vision* mela-
lui workshop transformasi digital, dan didukung oleh kolaborasi erat dengan
dunia usaha, startup digital, serta akademisi.

Berikut adalah pemetaan analisis SWOT SMK ini:

Strengths (S)	Weaknesses (W)
1. SDM kreatif dan muda.	1. Kurangnya guru ahli teknologi baru.
2. Dukungan penuh dari pemda.	2. Keterbatasan alat produksi digital.
3. Budaya sekolah kolaboratif.	3. Kurangnya literasi pemasaran digital siswa.
4. Kemitraan aktif dengan startup lokal.	4. Ketergantungan pada bantuan pemerintah.
Opportunities (O)	Threats (T)
1. Pertumbuhan industri konten & animasi.	1. Perubahan tren industri cepat.
2. Program SMK Pusat Keunggulan (SMK-PK).	2. Kompetisi dengan SMK swasta elit.
3. Dukungan digitalisasi dari Kemendikbud.	3. Masuknya konten asing yang mendominasi.
4. Adanya platform monetisasi karya siswa.	4. Urbanisasi yang mengurangi budaya lokal.

Integrasi SWOT–BSC: Strategi dan KPI

Berdasarkan hasil SWOT di atas, tim pengembang menyusun BSC sebagai alat eksekusi strategi jangka menengah, dengan peta tujuan dan indikator terukur.

Perspektif BSC	Tujuan Strategis	Strategi (SO, WO, ST, WT)	Indikator Kinerja (KPI)
Stakeholder	Meningkatkan kepuasan siswa & orang tua	SO1: Kolaborasi konten kreatif dengan startup	Nilai survei kepuasan $\geq 85\%$
Internal Process	Penguatan teaching factory berbasis DKV & animasi	WO1: Optimalisasi peralatan melalui skema CSR	Jumlah produk siswa yang dikomersialkan
Learning & Growth	Meningkatkan kompetensi guru dalam digitalisasi	WT1: Pelatihan intensif + digital talent hub	Jumlah pelatihan guru per semester
Financial	Peningkatan pemasukan unit produksi	ST1: Monetisasi produk digital siswa	Kenaikan pemasukan tahunan $\geq 20\%$

Visualisasi Strategi: Infografik (Tersedia)

Infografik strategi sekolah ini menampilkan *strategy map* dari tujuan strategis di tiap perspektif, menghubungkan “peningkatan kompetensi SDM” ke “produksi konten berkualitas”, lalu berujung pada “kepuasan stakeholder dan daya saing”.

Refleksi Teoretik

Penerapan BSC berbasis SWOT di SMK ini sejalan dengan gagasan Kaplan & Norton (2004) bahwa BSC bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga kerangka berpikir strategis yang memetakan hubungan sebab-akibat antar tujuan organisasi. Dengan mengintegrasikan kekuatan internal dan peluang eksternal ke dalam strategic map, SMK ini berhasil merancang transformasi berbasis inovasi dan relevansi industri.

Lebih jauh, pendekatan ini juga selaras dengan model *Strategic Alignment* (Venkatraman, 1993) yang menekankan bahwa strategi bisnis, infrastruktur teknologi, dan manajemen SDM harus saling mendukung demi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Transformasi strategis SMK berbasis industri kreatif seperti yang dialami SMK Negeri Kreativa Nusantara dapat dipahami melalui pendekatan Strategic Fit Theory, yaitu kesesuaian antara strategi organisasi dengan lingkungan eksternal dan kapasitas internalnya (Venkatraman & Camillus, 1984). Dalam konteks ini, sekolah tidak hanya mereformasi sistem pengajaran, tetapi juga melakukan penataan ulang budaya organisasi, sistem manajerial, dan relasi stakeholder secara simultan.

Pendekatan integratif ini mencerminkan prinsip open system theory dalam organisasi pendidikan, di mana sekolah tidak berdiri sebagai entitas tertutup, melainkan selalu berinteraksi, beradaptasi, dan belajar dari lingkungan dinamis (Katz & Kahn, 1978). Hal ini tercermin dari strategi kolaborasi SMK dengan industri kreatif, inkubator startup, dan dukungan dari pemerintah daerah. Sekolah yang mampu merespons dinamika lingkungan dan menyesuaikannya ke dalam kebijakan internal dapat mencapai keunggulan berkelanjutan, sebagaimana dikemukakan oleh Drucker (1993) dalam prinsip managing for results.

Lebih lanjut, integrasi SWOT-BSC dalam proses perencanaan dan pengelolaan menunjukkan bahwa sekolah ini tidak hanya melakukan identifikasi masalah (diagnosis strategik), tetapi juga mengoperasionalkannya dalam bentuk key performance indicators (KPI) yang terukur dan kontekstual. Hal ini menegaskan fungsi BSC sebagai strategic performance

management system sebagaimana dirumuskan oleh Kaplan & Norton (1996), yang bukan hanya alat pelaporan, melainkan instrumen untuk strategy execution.

Keberhasilan ini juga sejalan dengan pendekatan dynamic capabilities (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), di mana SMK memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal serta sumber daya eksternal untuk merespon perubahan cepat. Dalam kasus ini, dinamika industri kreatif menjadi katalis bagi reorientasi kurikulum, metode pembelajaran berbasis proyek, serta inovasi digital yang menjembatani antara potensi lokal dan pasar global.

Selain itu, proses transformasi ini didukung oleh leadership for learning theory (Hallinger, 2003), di mana kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran strategis dalam membangun visi, membentuk budaya kolaboratif, serta mendesain struktur organisasi yang adaptif. Visi transformasional ini diperkuat melalui pelibatan aktif guru dan siswa dalam forum desain kurikulum, pengambilan keputusan bersama, serta refleksi berbasis data.

Dari perspektif manajemen mutu pendidikan, pendekatan ini mencerminkan praktik continuous quality improvement (CQI), di mana peningkatan dilakukan secara sistemik dan berkesinambungan, berbasis data, evaluasi, dan umpan balik stakeholder (Deming, 1986). Sekolah membangun sistem monitoring berbasis dashboard digital, mengukur outcome siswa (produktivitas karya, partisipasi lomba, pemasaran digital), serta melakukan validasi dengan mitra DUDI.

Tak kalah penting, model ini juga mencerminkan esensi school as a learning organization (Senge, 1990), di mana seluruh warga sekolah mempraktikkan pembelajaran kolektif, membangun visi bersama, dan berorientasi pada inovasi. Kekuatan dari model ini bukan hanya pada perencanaan yang solid, tetapi juga dalam menciptakan budaya reflektif, responsif, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Dengan demikian, studi kasus ini bukan hanya menunjukkan bagaimana integrasi SWOT–BSC diterapkan di SMK berbasis industri kreatif, tetapi juga mengilustrasikan pentingnya sinergi antara strategi, budaya,

teknologi, dan kepemimpinan dalam menciptakan transformasi sekolah yang bermakna dan berkelanjutan. Ini menjadi model inspiratif bagi SMK lain di Indonesia dalam merancang arah strategisnya menuju sekolah unggul dan relevan di era industri kreatif dan ekonomi digital.

B. Studi Kasus SMK Daerah 3T: Bertahan dan Bangkit

SMK yang berada di daerah Tertinggal, Terluar, dan Terdepan (3T) sering kali menghadapi tantangan ganda: terbatasnya infrastruktur pendidikan, rendahnya dukungan teknologi, dan minimnya akses terhadap Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Namun, studi kasus dari SMK Negeri Tunas Bangsa di wilayah perbatasan Indonesia–Timor Leste menunjukkan bahwa keterbatasan bukanlah hambatan mutlak, melainkan pemicu inovasi strategis dan ketahanan institusional. Transformasi sekolah ini merupakan cerminan nyata dari resilience theory dalam konteks pendidikan (Masten, 2001), yakni kemampuan adaptif suatu institusi untuk bangkit dari tekanan struktural dan krisis sistemik.

Transformasi strategis ini dimulai dari pemetaan situasi melalui pendekatan SWOT—di mana Weaknesses dan Threats dijadikan basis refleksi mendalam, bukan sekadar dicatat sebagai kelemahan, tetapi sebagai titik tolak perubahan. Kepala sekolah bersama tim pengelola menggunakan pendekatan Appreciative Inquiry (Cooperrider & Srivastva, 1987) untuk menumbuhkan optimisme kolektif. Fokusnya bergeser dari apa yang tidak dimiliki menjadi apa yang bisa dikuatkan—baik dari sisi budaya lokal, modal sosial masyarakat, hingga kearifan tradisional sebagai aset pendidikan vokasi kontekstual.

Kemudian, hasil pemetaan tersebut diintegrasikan ke dalam model Balanced Scorecard (BSC) yang disesuaikan dengan realitas lokal. Perspektif Stakeholder misalnya, diterjemahkan ke dalam indikator sederhana seperti kehadiran siswa, dukungan orang tua terhadap praktek wirausaha, serta partisipasi desa dalam pengembangan Teaching Factory berbasis hasil bumi. Dalam Perspektif Proses Internal, sekolah mengadopsi pendekatan pembelajaran place-based education (Gruenewald, 2003), dengan menyusun

kurikulum proyek yang berakar pada potensi wilayah: pertanian berkelanjutan, kerajinan tangan, dan kewirausahaan berbasis komunitas.

Pada Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan SDM, inovasi tidak bersandar pada teknologi canggih, melainkan pada social capital building di antara guru dan siswa. Guru didorong menjadi fasilitator pembelajaran kontekstual, sementara siswa diajak belajar dari tokoh-tokoh lokal melalui skema magang informal. Strategi ini sejalan dengan gagasan Vygotsky tentang sociocultural learning, di mana interaksi sosial menjadi basis utama konstruksi pengetahuan.

Perspektif Keuangan dan Tata Kelola kemudian diimplementasikan secara kolaboratif dengan pemerintahan desa dan Dinas Pendidikan setempat. Dengan pendekatan Participatory Budgeting dan School-Based Management, sekolah berhasil mengakses dana desa untuk pengadaan alat praktik sederhana, mengembangkan inkubator usaha kecil siswa, dan memperkuat sistem pelaporan keuangan berbasis transparansi. Semua ini mencerminkan prinsip good governance in education.

Yang menarik, dashboard strategis sekolah ini bukan berbasis sistem digital mahal, melainkan papan visual besar di ruang guru dan aula sekolah. Setiap indikator ditulis tangan, diperbarui mingguan, dan dibahas bersama dalam rapat reflektif. Hal ini memperkuat prinsip visible learning (Hattie, 2009), di mana data pembelajaran dan performa strategis menjadi bahan refleksi bersama, bukan milik segelintir manajemen.

Transformasi SMK ini membuktikan bahwa strategi bukanlah monopoli sekolah besar dan berteknologi tinggi. Justru dalam keterbatasan, kreativitas, kolaborasi, dan kepemimpinan partisipatif menjadi modal paling berharga. Model SWOT-BSC dalam konteks 3T ini menjadi inspirasi bagaimana strategi dapat diderivasikan secara kontekstual, berakar pada komunitas, dan tetap terukur hasilnya. Ini adalah wujud nyata dari education for resilience dan strategi vokasi berbasis inklusi sosial.

Ketika berbicara tentang SMK di daerah 3T, kita tidak hanya membahas wilayah geografis yang terpinggirkan, tetapi juga zona edukatif yang menghadapi “triple exclusion”: eksklusi sumber daya, eksklusi digital, dan

eksklusi partisipatif. Namun, sebagaimana ditekankan oleh Sen (1999) dalam kerangka capability approach, pembangunan pendidikan sejatinya adalah perluasan kebebasan dan kapabilitas warga untuk menentukan masa depan mereka. Maka, pendekatan strategis di SMK 3T harus berpijak pada penguatan kapabilitas lokal yang kontekstual, relevan, dan inklusif.

Dalam implementasinya, strategi SWOT bukan hanya diposisikan sebagai alat analisis normatif, tetapi sebagai pendekatan dialektika strategis (Mintzberg, 2000) yang hidup—mengajak warga sekolah berpikir kritis atas kekuatan dan kelemahan mereka, serta membayangkan masa depan dari keterbatasan yang ada. Proses ini menumbuhkan kesadaran strategis kolektif (*strategic consciousness*) yang melibatkan siswa, guru, tokoh adat, dan pemerintah desa. Ini menjadi cermin dari *strategic management of place* dalam teori tata kelola daerah terdesentralisasi.

Integrasi BSC dalam konteks SMK 3T pun tidak bisa sekadar mengambil format teknokratik dari korporasi. Model BSC perlu dimodifikasi menjadi *Community-Based Scorecard* (CBSC), seperti yang disarankan oleh Gertler et al. (2011), yaitu instrumen penilaian kinerja berbasis partisipasi masyarakat. Dalam model ini, setiap perspektif BSC memiliki indikator kualitatif dan kuantitatif yang dirancang secara deliberatif dalam forum warga sekolah. Sebagai contoh, indikator pada Perspektif Stakeholder bukan sekadar angka kehadiran siswa, melainkan juga persepsi warga terhadap makna SMK di komunitas mereka.

Perspektif Proses Internal juga mengalami redefinisi. Ketimbang menekankan pada efisiensi administratif atau alur SOP, fokus utamanya adalah adaptabilitas dan relevansi pembelajaran. Konsep *adaptive governance* (Folke et al., 2005) menjadi dasar strategi ini: sekolah sebagai sistem adaptif kompleks yang mampu merespons perubahan lingkungan sosial, ekonomi, dan budaya. Misalnya, dalam konteks bencana alam atau pandemi, SMK di daerah 3T menyesuaikan metode belajar dengan *hybrid informality*—memadukan belajar tatap muka tradisional, magang desa, dan interaksi non-formal dengan pelaku usaha lokal.

Dari segi Perspektif SDM dan Pengembangan, pendekatan yang digunakan adalah *transformational leadership in under-resourced contexts* (Leithwood et al., 2004), di mana kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajar, bukan administrator. Guru diubah menjadi *community pedagogues*—pendidik yang mengenal dinamika sosial lokal dan mengembangkan modul pembelajaran berbasis konteks (*contextualized curriculum*) dengan pendekatan *funds of knowledge* (Moll et al., 1992). Pendekatan ini memberdayakan siswa untuk memaknai pendidikan bukan sebagai aktivitas sekolah, tetapi sebagai proses hidup mereka sendiri.

Sementara itu, Perspektif Keuangan dan Tata Kelola mengambil inspirasi dari konsep *education social entrepreneurship*—model inovatif di mana sekolah menjadi katalisator ekonomi komunitas. Kepala sekolah dan guru menginisiasi inkubator wirausaha desa, koperasi siswa, dan pelatihan *lifeskill* berbasis pertanian, perikanan, atau kerajinan lokal. Ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan masyarakat, tetapi juga menciptakan ekonomi solidaritas berbasis pendidikan, sebagaimana digagas dalam pendekatan *pedagogy of solidarity economy* (Mance, 2010).

Seluruh strategi ini dipayungi oleh prinsip transformasi strategis dari pinggiran (*strategic transformation from the margins*), yakni ide bahwa perubahan paling kuat sering kali justru lahir dari komunitas yang selama ini dipinggirkan. SMK daerah 3T bukan sekadar objek pembangunan, tetapi aktor utama perubahan—yang dengan narasi, keberanian, dan strategi berbasis budaya mereka, telah membuktikan bahwa visi pendidikan vokasi yang adil, inklusif, dan berkelanjutan adalah mungkin diwujudkan.

C. Praktik SWOT–BSC di SMK Pariwisata dan Teknologi

Penerapan gabungan SWOT–BSC di SMK Pariwisata dan Teknologi menghadirkan dinamika unik yang melibatkan ketepatan *positioning* sekolah dalam ekosistem pariwisata dan industri berbasis teknologi digital. SMK jenis ini dituntut tidak hanya adaptif terhadap perubahan pasar kerja, tetapi juga proaktif membaca tren global seperti *digital tourism*, *augmented reality in hospitality*, hingga *smart industry 4.0*. Oleh karena itu, integrasi SWOT–BSC

menjadi kerangka strategis utama dalam memperkuat keunggulan kompetitif dan meningkatkan akuntabilitas kinerja pendidikan vokasi.

Dalam analisis SWOT yang dilakukan di salah satu SMK Pariwisata di Yogyakarta, kekuatan (strengths) yang diidentifikasi mencakup: tenaga pengajar bersertifikasi industri, lokasi strategis di pusat wisata, dan kerja sama aktif dengan hotel berbintang serta biro perjalanan. Sementara kelemahan (weaknesses) meliputi keterbatasan laboratorium pariwisata digital dan minimnya literasi teknologi hospitality 4.0 di kalangan guru senior. Peluang (opportunities) muncul dari meningkatnya kebutuhan tenaga kerja hospitality hybrid (offline-online) dan event organizer digital. Sedangkan ancaman (threats) adalah munculnya training center non-formal yang lebih lincah dan kompetitif dalam menawarkan sertifikasi keahlian.

Hasil SWOT ini kemudian diturunkan menjadi tujuan strategis berbasis Balanced Scorecard. Pada perspektif stakeholder, ditetapkan sasaran peningkatan indeks kepuasan tamu hotel dan mitra DUDI terhadap kompetensi siswa magang. KPI-nya meliputi: (a) Skor evaluasi siswa magang oleh mitra (target >85%), dan (b) Jumlah siswa yang direkrut setelah magang (target >25%). Perspektif ini mengedepankan service quality alignment, yakni keterpaduan antara kompetensi siswa dan ekspektasi mitra industri.

Pada perspektif proses internal, SMK menetapkan sasaran strategis penguatan Teaching Factory berbasis project-based tourism. Kurikulum disesuaikan agar siswa tidak hanya belajar reservasi kamar atau table manner, tetapi juga merancang simulasi eco-tourism packages, virtual guide dengan teknologi AR, dan pembuatan konten promosi wisata di media sosial. KPI yang diukur antara lain: jumlah project teaching factory berbasis digital (target: 5 per tahun), dan skor presentasi inovasi siswa pada ajang LKS (target: nilai >90/100).

Pada perspektif pengembangan SDM dan inovasi, kepala sekolah memprioritaskan strategi reskilling & upskilling guru melalui pelatihan “Smart Hospitality”, “AI dalam Tour Management”, serta “Digital Event Planning”. KPI-nya: minimal 80% guru mengikuti pelatihan industri dalam 2 tahun dan 50% di antaranya mengimplementasikan modul ajar baru

berbasis pelatihan tersebut. Hal ini didukung oleh teori organizational learning (Argyris & Schön, 1978), yang menekankan pentingnya institusi belajar dari dalam untuk merespons eksternal.

Sementara itu, pada perspektif keuangan dan tata kelola, strategi difokuskan pada penciptaan unit bisnis siswa berbasis event organizer, travel consultant, hingga pelayanan coffee-shop hospitality. KPI-nya mencakup: jumlah unit bisnis aktif (target: 3 unit), pendapatan non-BOS tahunan dari Teaching Factory (target: minimal 50 juta/tahun), dan tingkat transparansi laporan keuangan berbasis SIM sekolah.

Visualisasi integrasi SWOT–BSC di SMK Pariwisata dan Teknologi pun menjadi lebih komunikatif ketika ditampilkan dalam bentuk Strategy Map, yang menghubungkan: indikator finansial – proses internal – stakeholder – pengembangan SDM. Diagram ini tidak hanya menunjukkan alur sebab-akibat dari setiap sasaran strategis, tetapi juga memperlihatkan bagaimana perubahan kecil dalam inovasi pembelajaran dapat berdampak signifikan pada kepuasan mitra industri.

Tak kalah penting adalah peran budaya organisasi. SMK ini mengadopsi prinsip experiential excellence, yakni setiap interaksi antara siswa, guru, dan pengguna jasa dianggap sebagai bagian dari pengalaman belajar strategis. Dengan demikian, strategi tidak menjadi dokumen kaku, melainkan living culture yang hadir dalam keseharian sekolah.

Praktik SWOT–BSC di SMK Teknologi juga memiliki arah strategis yang paralel, namun lebih menekankan pada kesiapan digital siswa menghadapi industri manufaktur berbasis IoT. Di sini, KPI pada perspektif stakeholder mencakup “jumlah sertifikasi industri teknologi yang diperoleh siswa,” sementara pada sisi SDM mencakup “jumlah guru yang tersertifikasi trainer Smart Factory.”

Akhirnya, praktik integrasi SWOT–BSC di SMK Pariwisata dan Teknologi menunjukkan bahwa strategi bukan sekadar arah, melainkan proses negosiasi identitas, antara visi sekolah, kebutuhan industri, dan potensi lokal. Dengan peta strategi yang solid dan indikator yang terukur,

SMK ini tidak hanya bertahan dalam tantangan global, tetapi menjadi pusat inovasi pembelajaran vokasi yang unggul dan berkelanjutan.

Pendekatan integratif SWOT–BSC dalam konteks SMK Pariwisata dan Teknologi memuat pemahaman strategis yang menyatukan dua poros utama manajemen pendidikan modern: (1) diagnostik internal-eksternal organisasi melalui SWOT, dan (2) pengelolaan berbasis hasil dengan jalur logis yang terukur melalui Balanced Scorecard. Dalam teori manajemen strategis, hal ini dikenal sebagai *strategic alignment*, yaitu upaya menyelaraskan potensi internal sekolah (sumber daya manusia, budaya, struktur) dengan ekspektasi dan dinamika eksternal (pasar kerja, teknologi, kebijakan). Premis ini sejalan dengan pandangan David (2017) yang menyatakan bahwa organisasi pendidikan yang unggul adalah mereka yang mampu menyatukan “desired future” dengan “present capabilities”.

Di SMK Pariwisata, pendekatan SWOT berperan sebagai alat refleksi institusional dan dasar pengambilan keputusan strategis. Secara filosofis, SWOT mencerminkan pemikiran *situational leadership*, di mana tindakan organisasi harus responsif terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapinya (Yukl, 2013). Dalam konteks ini, SMK mengidentifikasi kekuatan seperti reputasi lokal dalam *hospitality*, hubungan erat dengan DUDI (Dunia Usaha Dunia Industri), serta lulusan yang adaptif. Di sisi lain, keterbatasan pada penguasaan teknologi digital pariwisata menjadi tantangan yang harus diterjemahkan ke dalam kebijakan pengembangan guru dan sarana.

Dalam model Balanced Scorecard, keempat perspektif – keuangan, pelanggan (*stakeholder*), proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan – diterapkan bukan sekadar sebagai alat ukur, melainkan kerangka kerja strategis (Kaplan & Norton, 1996) yang membentuk “peta jalan” menuju tujuan jangka panjang sekolah. Di SMK Pariwisata, perspektif pelanggan mencakup siswa, orang tua, dan DUDI sebagai pengguna utama lulusan, dengan ukuran keberhasilan seperti kepuasan pelanggan, tingkat penyerapan kerja, serta *feedback* magang. Hal ini mencerminkan prinsip *customer-centered strategy* yang kini menjadi basis manajemen pendidikan vokasi berbasis kebutuhan industri (ILO, 2021).

Perspektif proses internal didorong oleh filosofi value stream (Porter, 1985), yakni bahwa setiap proses pembelajaran harus menghasilkan nilai nyata bagi peserta didik dan pengguna layanan. SMK pariwisata mengembangkan teaching factory berbasis skenario layanan pariwisata seperti layanan pelanggan hotel, digital tour package, hingga pembuatan konten promosi destinasi wisata. Implementasi ini selaras dengan teori experiential learning (Kolb, 1984), bahwa pembelajaran yang paling efektif terjadi ketika siswa mengalami langsung tantangan dunia nyata dalam ekosistem bisnis miniatur sekolah.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sekolah fokus pada pengembangan kapasitas guru. Konsep learning organization dari Senge (2006) mengajarkan bahwa sekolah sebagai institusi harus menumbuhkan budaya belajar kolektif, di mana guru dilibatkan dalam pelatihan industri, proyek kolaboratif, dan pembaruan pedagogi. Di SMK Teknologi, misalnya, pendekatan ini diperluas ke arah knowledge management untuk mendokumentasikan, menyebarluaskan, dan mereplikasi praktik baik antarguru.

Sementara itu, perspektif keuangan dan tata kelola tidak hanya menyoroti efisiensi anggaran, melainkan sustainability jangka panjang dari sisi kemandirian dan inovasi pembiayaan. SMK Pariwisata merintis unit bisnis jasa EO, travel agency siswa, dan digital marketing yang menghasilkan pendapatan non-BOS, sejalan dengan prinsip entrepreneurial school model (Fullan & Quinn, 2016). Transparansi keuangan juga diperkuat dengan sistem informasi berbasis daring dan pelibatan komite sekolah dalam proses evaluasi.

Model integrasi SWOT-BSC ini juga mempertegas prinsip strategic mapping, yaitu penyusunan hubungan kausal antar-perspektif yang menggambarkan bagaimana penguatan SDM dapat meningkatkan mutu proses, yang selanjutnya berdampak pada kepuasan stakeholder dan keberlanjutan finansial sekolah. Dalam konteks SMK Teknologi, strategi ini diterjemahkan ke dalam kurikulum berbasis sertifikasi digital industri (IoT, cloud computing, automation) dan penguatan budaya kerja lean and agile di kelas dan bengkel.

Secara keseluruhan, praktik SWOT-BSC di SMK Pariwisata dan Teknologi mencerminkan holistic strategic management approach dalam pendidikan vokasi. Ia bukan sekadar kumpulan alat manajemen, melainkan filosofi transformasi – bahwa setiap komponen sekolah (guru, siswa, sarpras, mitra) terlibat aktif dalam upaya kolektif menuju keunggulan relevan dan berkelanjutan. Dengan demikian, model ini bukan hanya menjawab tantangan teknis, tetapi juga membangun identitas strategis sekolah dalam ekosistem pendidikan yang makin kompleks dan kompetitif.

9.4 Studi Internasional: BSC di Vokasi Korea Selatan dan Jerman

Dalam ranah pendidikan vokasi global, penerapan Balanced Scorecard (BSC) telah melampaui sekadar kerangka evaluasi dan berkembang menjadi instrumen strategis yang menyelaraskan visi pendidikan dengan tuntutan industri, kebijakan negara, serta perkembangan teknologi. Dua negara yang menjadi teladan dalam hal ini adalah Korea Selatan dan Jerman, yang sama-sama menempatkan pendidikan vokasi sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi dan daya saing global. Melalui studi komparatif, kita dapat menggali bagaimana BSC diadaptasi secara kontekstual di kedua negara tersebut, serta bagaimana pelajaran dari praktik internasional ini dapat memperkaya transformasi strategis SMK di Indonesia.

Di Korea Selatan, penerapan BSC dalam pendidikan vokasi dikembangkan secara sistematis melalui Meister High Schools—institusi setara SMK yang dirancang untuk menghasilkan tenaga kerja ahli di sektor industri prioritas seperti otomotif, elektronik, dan teknologi informasi. Pemerintah Korea menggunakan BSC untuk menyusun strategic alignment antara input (pendanaan, pelatihan guru, sarpras), proses (kurikulum industri, teaching factory, magang), dan output-outcome (tingkat penyerapan kerja, indeks kompetensi, dan umpan balik industri). Perspektif pelanggan ditekankan sangat kuat, selaras dengan customer value theory (Woodruff, 1997), karena DUDI dan siswa diposisikan sebagai partner strategis yang memiliki hak suara dalam kurikulum dan penilaian kinerja sekolah.

Korea juga mengintegrasikan perspektif keuangan dan pembelajaran dalam BSC-nya secara progresif. Dana pendidikan vokasi dialokasikan

secara outcome-based budgeting, yaitu berdasarkan pencapaian indikator strategis yang telah disepakati bersama industri dan pemerintah daerah. Selain itu, continuous professional development (CPD) bagi guru vokasi tidak hanya dilihat dari sisi jumlah pelatihan, tetapi juga impact metrics—misalnya sejauh mana inovasi pembelajaran digital guru berdampak pada kompetensi siswa. Ini selaras dengan teori results-based management (RBM), yang menekankan bahwa setiap proses pendidikan harus memiliki indikator keberhasilan yang terukur dan terdokumentasi secara sistematis (OECD, 2017).

Sementara itu, di Jerman, BSC menjadi bagian integral dari sistem Dual System dalam pendidikan vokasi, di mana siswa belajar di sekolah sekaligus bekerja langsung di industri. Model ini mengadopsi prinsip dasar stakeholder accountability, di mana sekolah, industri, dan pemerintah daerah bersama-sama menyusun peta strategi pendidikan vokasi berdasarkan analisis SWOT sektoral dan tren ketenagakerjaan. Di Jerman, indikator BSC tidak hanya mengukur kinerja siswa atau guru, tetapi juga strategic partnership quality, innovation transfer, dan labor market adaptability. Perspektif proses internal mencakup standar mutu pembelajaran berbasis industri, sistem pelatihan berjenjang untuk mentor industri, dan keberhasilan technology transfer antar perusahaan dan lembaga pendidikan.

Dari sisi teori manajemen strategis, praktik Jerman sangat sesuai dengan pendekatan open systems theory (Katz & Kahn, 1978), yang menempatkan sekolah dalam ekosistem terbuka yang responsif terhadap perubahan eksternal. BSC diadaptasi sebagai alat dialog antara institusi pendidikan dan aktor ekonomi. Dalam praktiknya, sekolah vokasi di Jerman menyusun laporan strategi tahunan berbasis BSC, yang mencakup aspek keberlanjutan (sustainability), inovasi, serta keterlibatan pemangku kepentingan. Data yang digunakan bersifat longitudinal dan berbasis sistem informasi mutu nasional seperti KURSNET dan Berufsbildungsbericht.

Pelajaran penting dari dua negara ini adalah bahwa BSC bukan alat evaluasi internal semata, tetapi bagian dari arsitektur tata kelola pendidikan vokasi yang kolaboratif, terbuka, dan berbasis data. Kunci keberhasilannya terletak pada: (1) kepemimpinan strategis yang kuat di level sekolah dan

pemerintah, (2) integrasi data lintas sistem, (3) pemaknaan indikator sebagai pengungkit perubahan, bukan sekadar angka statis. Di Indonesia, upaya mengadaptasi model ini ke dalam konteks SMK dapat dilakukan dengan mengembangkan dashboard BSC digital yang terkoneksi dengan Dapodik, Rapor Pendidikan, dan sistem tracer study berbasis alumni–industri.

Dengan mengadopsi prinsip-prinsip dari Korea dan Jerman—seperti *strategic partnership*, *evidence-based strategy*, dan *future skills orientation*—SMK di Indonesia dapat melompat lebih jauh menuju *world-class vocational school*, yakni sekolah yang tidak hanya memenuhi standar mutu internal, tetapi juga menjadi aktor aktif dalam ekosistem industri dan inovasi nasional.

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pendidikan vokasi internasional tidak terlepas dari pendekatan *strategic alignment theory*, yang menekankan pentingnya keselarasan antara visi organisasi, sumber daya, proses operasional, dan hasil yang diharapkan (Kaplan & Norton, 2004). Dalam konteks ini, baik Korea Selatan maupun Jerman memposisikan BSC sebagai alat untuk menerjemahkan strategi nasional pendidikan vokasi ke dalam kerangka aksi yang sistemik dan terukur di tingkat sekolah. BSC tidak sekadar dijadikan instrumen pelaporan, tetapi sebagai “*strategy map*” yang hidup, yang menuntun sekolah dalam mengambil keputusan taktis dan pengalokasian sumber daya secara efektif.

Secara konseptual, keberhasilan Korea Selatan dalam mengembangkan *Meister High Schools* juga memperlihatkan penerapan teori *resource-based view* (Barney, 1991), di mana sumber daya unik sekolah seperti tenaga pengajar bersertifikasi industri, fasilitas simulasi canggih, serta jaringan kemitraan strategis, dipetakan ke dalam empat perspektif BSC secara sistematis. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, misalnya, tidak hanya fokus pada pelatihan guru, tetapi pada *knowledge management system* yang memungkinkan pertukaran pengetahuan antar sekolah–industri–lembaga sertifikasi. Hal ini sesuai dengan prinsip *organizational learning theory* (Argyris & Schön, 1978), yang menekankan pentingnya pembelajaran organisasi dalam mencapai adaptabilitas jangka panjang.

Di sisi lain, pendidikan vokasi di Jerman menunjukkan penerapan pendekatan collaborative governance (Ansell & Gash, 2007), yang menempatkan aktor-aktor pendidikan dan industri dalam relasi simetris dalam perumusan dan implementasi strategi. Dalam sistem dual Jerman, perspektif stakeholder pada BSC benar-benar dioperasionalkan dengan keikutsertaan industri dalam penyusunan kurikulum, evaluasi kinerja siswa, hingga penyediaan ruang praktik. Model ini menuntut indikator strategis BSC yang tidak hanya bersifat output (jumlah lulusan, nilai ujian), tetapi juga outcome dan impact (tingkat serapan kerja, nilai tambah ekonomi, keberlanjutan kerja). BSC menjadi jembatan antara strategic planning dan evidence-based policymaking, sejalan dengan gagasan Mintzberg (1994) bahwa strategi adalah pola yang dihasilkan dari keputusan nyata, bukan hanya pernyataan visi.

Lebih lanjut, studi internasional menunjukkan bahwa penerapan BSC yang sukses memerlukan digital backbone—yaitu sistem informasi manajemen berbasis data yang mendukung transparansi, evaluasi real-time, dan pembaruan strategi secara iteratif. Di Korea Selatan, keberadaan NEIS (National Education Information System) memungkinkan pengumpulan data performa sekolah yang terintegrasi dengan indikator-indikator BSC. Demikian pula di Jerman, platform seperti Ausbildung.de atau BerufNet tidak hanya menampilkan informasi lowongan kerja, tetapi juga digunakan untuk mengevaluasi kecocokan antara kurikulum sekolah dan kebutuhan tenaga kerja. Ini mengilustrasikan penguatan BSC melalui pendekatan digital transformation in education management (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Dari sudut pandang implementatif, keunggulan praktik Korea dan Jerman menunjukkan bahwa BSC mampu menjadi kerangka strategis yang inklusif dan adaptif jika didukung oleh: (1) budaya strategis di sekolah; (2) regulasi yang mendukung desentralisasi strategi; (3) pelibatan aktif semua pemangku kepentingan; dan (4) literasi data dan teknologi dari semua pelaksana strategi. Oleh karena itu, SMK di Indonesia yang ingin mengadopsi BSC perlu memastikan bahwa transformasi strategi tidak hanya

dilakukan di atas kertas RKS, tetapi menyatu dalam strategic behavior semua aktor sekolah—mulai dari kepala sekolah, guru, siswa, hingga mitra DUDI.

Mengutip Drucker (1990), “What gets measured, gets managed”—dan BSC adalah alat untuk memastikan bahwa semua aspek penting dari pendidikan vokasi—baik yang tangible maupun intangible—dapat diukur, dikelola, dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Dengan menempatkan BSC sebagai strategic compass, SMK di Indonesia dapat melampaui fungsi administratif semata, dan memasuki peran baru sebagai learning organization yang terus berkembang dalam menghadapi tantangan dunia kerja dan transformasi teknologi.

D. Refleksi Kegagalan Strategi dan Jalan Perbaikannya

Kegagalan strategi di lingkungan SMK bukanlah fenomena yang langka, namun sayangnya seringkali tidak terdokumentasi secara sistemik untuk menjadi pelajaran kolektif. Banyak SMK mengalami stagnasi bahkan kemunduran meski telah menyusun dokumen strategis seperti RKS atau RKAS. Ini menandakan bahwa formulasi strategi tidak selalu berbanding lurus dengan eksekusi strategi. Sebagaimana ditegaskan Kaplan dan Norton (2008), kegagalan bukan hanya akibat dari strategi yang buruk, tetapi lebih sering karena buruknya eksekusi strategi, lemahnya pengukuran kinerja, dan minimnya budaya reflektif dalam organisasi pendidikan.

Secara teoretik, kegagalan strategi di SMK dapat dikaji melalui kerangka Strategic Drift (Johnson et al., 2005), yaitu kondisi ketika strategi sekolah tidak lagi relevan dengan perubahan eksternal seperti transformasi teknologi, pergeseran industri, atau perubahan karakteristik peserta didik. Sekolah terus melakukan praktik-praktik lama (path dependency) meskipun lingkungan telah berubah drastis. Hal ini kerap terjadi ketika kepala sekolah dan tim tidak melakukan pemutakhiran SWOT secara reguler, sehingga strategi menjadi usang dan disconnected dari realitas.

Lebih lanjut, banyak kegagalan diakibatkan oleh lack of alignment, atau ketidakterpaduan antara tujuan strategis, struktur organisasi, budaya kerja,

dan sistem reward. Misalnya, sekolah mencanangkan penguatan teaching factory, tetapi guru tidak diberikan pelatihan atau insentif tambahan, atau sekolah menargetkan kolaborasi dengan DUDI namun tidak memiliki unit kerja atau humas yang proaktif menjalin jejaring. Hal ini sejalan dengan kritik dalam Contingency Theory (Donaldson, 2001) bahwa strategi hanya efektif bila disesuaikan dengan struktur dan kapasitas internal yang relevan.

Aspek kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam kegagalan strategi. Banyak kasus di mana kepala sekolah terlalu tersentralisasi dalam pengambilan keputusan, sementara Waka dan guru tidak dilibatkan secara substansial. Ini menciptakan apa yang disebut *strategic disengagement*—kondisi ketika pelaksana strategi merasa strategi hanyalah formalitas. Schein (2010) mengingatkan bahwa budaya organisasi adalah elemen tak terlihat yang sangat menentukan keberhasilan perubahan. Jika budaya sekolah tidak mendukung inovasi dan refleksi, maka strategi akan stagnan.

Kegagalan strategi juga kerap muncul akibat pendekatan yang terlalu teknokratis dan mengabaikan dimensi emosi, identitas, dan aspirasi warga sekolah. Dalam kerangka *Sensemaking Theory* (Weick, 1995), strategi bukan hanya soal logika rasional, tetapi juga proses membangun makna bersama. Jika strategi hanya dipahami oleh segelintir pimpinan tanpa proses komunikasi transformatif, maka resistensi dan apatisme akan tumbuh diam-diam.

Namun, setiap kegagalan menyimpan potensi pembelajaran. Jalan perbaikannya bukan sekadar memperbaiki dokumen RKS atau merevisi KPI secara kosmetik. Diperlukan mekanisme *double-loop learning* (Argyris & Schön, 1978), yaitu pembelajaran strategis yang tidak hanya mengevaluasi tindakan, tetapi juga mengkritisi asumsi dasar strategi itu sendiri. SMK perlu mengembangkan forum reflektif rutin, *strategic review*, serta dashboard digital yang memungkinkan keterlibatan data dalam pengambilan keputusan secara partisipatif.

Solusi lainnya adalah membangun budaya monitoring yang kolaboratif berbasis teknologi. Dengan menggunakan sistem BSC digital yang terintegrasi dengan Dapodik, Rapor Pendidikan, dan aplikasi manajemen

sekolah, data kinerja dapat ditinjau secara real-time dan digunakan untuk pengambilan keputusan yang adaptif. Proses ini menghidupkan kembali prinsip *strategy as practice* (Whittington, 2006), yang menekankan bahwa strategi bukan hanya perencanaan di atas kertas, tetapi hasil dari interaksi dinamis antar pelaku organisasi dalam konteks nyata.

Terakhir, penting bagi SMK untuk membangun *organizational resilience*, yaitu kemampuan bangkit dari kegagalan strategi dan bertransformasi. Ini melibatkan *distributed leadership*, keberanian untuk merancang ulang proses, serta penguatan karakter adaptif seluruh warga sekolah. Dengan menjadikan kegagalan sebagai cermin dan bukan sebagai beban, maka SMK dapat tumbuh menjadi organisasi pembelajar yang lebih lincah, strategis, dan berdaya saing di tengah dinamika dunia kerja dan revolusi pendidikan masa depan.

Refleksi terhadap kegagalan strategi di SMK tidak boleh berhenti pada pencarian kesalahan personal atau sekadar revisi administratif. Ia harus menjadi momentum untuk melakukan transformasi struktural dan pembelajaran institusional yang bermakna. Dalam kerangka *Organizational Learning Theory* (Senge, 1990), kegagalan bukanlah akhir, tetapi input untuk *learning loops* yang menumbuhkan *adaptive capacity* sekolah. Artinya, sekolah perlu menjadi entitas yang bukan hanya melaksanakan strategi, tetapi mampu terus belajar dari kegagalannya, menyesuaikan diri, dan memperbarui praksisnya.

Salah satu akar kegagalan strategi adalah tidak adanya *strategic coherence*, yaitu ketidaksinambungan antara rencana, pelaksanaan, dan evaluasi. Banyak SMK menyusun RKS dengan visi besar namun gagal menurunkannya ke dalam langkah-langkah konkret yang dipahami bersama oleh seluruh pemangku kepentingan. Hal ini mengindikasikan *lack of strategy operationalization*, sebagaimana dikritisi oleh Mintzberg (1994), yang menyatakan bahwa strategi seringkali menjadi artefak kognitif yang jauh dari realitas operasional. Dalam konteks pendidikan, ini terlihat dari dokumen perencanaan yang tidak menjadi panduan dinamis, melainkan sekadar formalitas akreditasi atau pelaporan.

Lebih lanjut, kegagalan juga dapat dijelaskan dengan pendekatan Institutional Theory (DiMaggio & Powell, 1983) yang menyatakan bahwa banyak organisasi – termasuk sekolah – mengikuti praktik-praktik strategis yang seragam karena tekanan normatif dan mimetik, bukan karena kebutuhan kontekstual. Misalnya, sebuah SMK di daerah 3T mengadopsi strategi digitalisasi penuh seperti di SMK kota besar, tanpa mempertimbangkan infrastruktur dan budaya lokal. Ini berujung pada apa yang disebut *decoupling*: antara strategi yang tertulis dan kenyataan yang dialami.

Kegagalan implementasi strategi juga erat kaitannya dengan lemahnya sistem monitoring dan evaluasi yang partisipatif. Banyak sekolah melakukan evaluasi hanya bersifat sumatif, bukan *formative–developmental*. Dalam pendekatan *Utilization-Focused Evaluation* (Patton, 2008), evaluasi strategi seharusnya bukan hanya untuk memenuhi akuntabilitas, tetapi digunakan oleh para pelaksana untuk perbaikan nyata. Maka, *dashboard digital*, forum refleksi strategi, dan *learning feedback loops* menjadi elemen krusial untuk menghindari terulangnya kesalahan.

Kritik lainnya datang dari perspektif Strategic Human Resource Management (Wright & McMahan, 1992), bahwa strategi organisasi pendidikan akan gagal jika tidak didukung oleh kapasitas dan motivasi sumber daya manusia. Guru dan tenaga kependidikan seringkali tidak mendapatkan pelatihan atau insentif yang selaras dengan tujuan strategis. Hal ini menciptakan disonansi antara aspirasi organisasi dan tindakan individual, serta menjauhkan kolaborasi tim dari arah yang seharusnya. Oleh karena itu, sistem BSC harus dikaitkan dengan *performance appraisal*, *reward system*, dan *individual development plan*.

Dari sisi budaya, Edgar Schein (2010) mengingatkan bahwa *deep assumptions* dalam organisasi – seperti persepsi terhadap perubahan, relasi kekuasaan, atau makna sukses – sangat menentukan keberhasilan strategi. Jika budaya sekolah tidak siap menerima perubahan, maka resistensi akan muncul bahkan terhadap strategi yang paling rasional sekalipun. Budaya yang hanya menekankan kepatuhan prosedural, dan bukan pencapaian makna strategis, akan membunuh inisiatif serta inovasi dari dalam. Maka, transformasi strategi harus dimulai dari transformasi budaya organisasi.

Adapun dalam pendekatan Transformational Leadership Theory (Bass & Avolio, 1994), kepala sekolah tidak boleh sekadar menjadi manajer strategi, tetapi agen perubahan yang mampu membangun shared vision, memotivasi tim, dan memfasilitasi pembelajaran kolektif. Di sinilah pentingnya keterampilan komunikasi strategis, coaching, serta kepemimpinan reflektif dalam mengawal proses strategi dari dokumen ke realitas.

Jalan perbaikannya memerlukan integrasi pendekatan Agile Strategic Management (Doz & Kosonen, 2010), yaitu fleksibilitas, kecepatan adaptasi, dan iterasi dalam implementasi strategi. Tidak semua strategi harus diturunkan dalam siklus tahunan yang kaku. SMK perlu membuka ruang strategic sprints—perubahan-perubahan kecil yang cepat dan berbasis data—yang mampu memvalidasi arah kebijakan sebelum diterapkan lebih luas. Hal ini juga sejalan dengan pendekatan Design Thinking for Education (IDEO, 2013), yang menekankan empati terhadap pengguna (guru, siswa, DUDI) dalam merancang dan menguji strategi.

Dengan demikian, refleksi terhadap kegagalan strategi harus menjadi lompatan untuk membangun learning SMK yang berbasis data, berpola agile, dan berjiwa kolaboratif. Kegagalan yang diurai secara jujur, dikaji secara ilmiah, dan direspons secara kolektif adalah batu pijakan menuju SMK yang tahan banting sekaligus progresif dalam menghadapi tantangan era VUCA dan Society 5.0.



BAB X

ROADMAP STRATEGI SMK 2030: DARI REFLEKSI KE AKSI NYATA

Hadir sebagai simpul akhir sekaligus pijakan masa depan dalam perjalanan strategis SMK menuju tahun 2030. Setelah melalui eksplorasi panjang tentang kerangka SWOT–BSC, pelibatan stakeholder, dan praktik transformasi di lapangan, bab ini mengajak kita menoleh ke horizon jangka panjang: Apa yang akan terjadi bila strategi dijalankan dengan presisi, konsistensi, dan partisipasi? Dan lebih penting lagi, bagaimana membangun arah yang menjadikan SMK sebagai episentrum pendidikan vokasi masa depan?

Dalam konteks ini, perencanaan strategis tidak cukup hanya bersifat reaktif terhadap perubahan eksternal atau sekadar respons administratif terhadap regulasi pemerintah. Ia harus menjadi bentuk future-oriented strategic governance—pemerintahan sekolah yang melihat jauh ke depan, penuh daya lenting, dan berjiwa inovatif. Perencanaan jangka panjang yang dituangkan dalam roadmap strategis adalah bentuk nyata dari strategic foresight (Slaughter, 1999) dalam pendidikan, yang memungkinkan sekolah memetakan masa depan secara sistematis, berbasis skenario, dan tetap fleksibel dalam beradaptasi terhadap dinamika global maupun lokal.

Roadmap Strategi SMK 2030 yang ditawarkan dalam bab ini disusun bukan sebagai prediksi kaku, melainkan sebagai kerangka kerja transformatif untuk memperkuat visi, menata misi, serta menyusun tahapan jangka pendek, menengah, hingga panjang. Pendekatan ini mengadopsi prinsip *backward design thinking* (Wiggins & McTighe, 2005) dengan bertanya terlebih dahulu: “Apa hasil akhir yang diharapkan dari SMK unggul tahun 2030?” Lalu, barulah dibangun peta jalan ke belakang—*reverse mapping*—untuk menentukan kebijakan, program, dan indikator strategis yang sesuai.

Lebih jauh, bab ini mengenalkan indikator pengukuran strategis baru: SMART-IMPACT-VALUE, yang menggabungkan ketepatan indikator (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound), dampak jangka panjang (impact), dan nilai tambah kontekstual bagi peserta didik maupun komunitas lokal (value creation). Ini adalah cara untuk menegaskan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya diukur dari output administratif, tetapi dari outcome perubahan sosial dan ekonomi yang dihasilkan sekolah terhadap lingkungannya.

Bab ini juga menyajikan rekomendasi tajam dan terstruktur bagi kepala sekolah, pengelola yayasan, hingga pemangku kebijakan pemerintah daerah dan nasional. Strategi pendidikan vokasi tidak mungkin dijalankan sendiri oleh sekolah. Dibutuhkan ekosistem kolaboratif yang terdiri dari DUDI, pemerintah, akademisi, masyarakat, dan alumni sebagai mitra strategis. Seperti ditegaskan oleh pendekatan *whole system change* (Fullan, 2005), transformasi hanya terjadi jika semua elemen bergerak serempak dengan irama strategi yang selaras.

Sebagai penutup, bab ini menegaskan bahwa lebih dari sekadar alat manajemen, strategi adalah budaya. Budaya berpikir jangka panjang, budaya belajar kolektif, dan budaya evaluasi reflektif adalah fondasi dari sekolah unggul di masa depan. Di era VUCA dan Society 5.0, sekolah yang hanya hidup dari agenda tahunan tanpa kerangka strategis jangka panjang, ibarat perahu tanpa kompas di lautan disrupsi. Sebaliknya, sekolah yang hidup dari budaya strategi akan menjelma menjadi organisasi pembelajar yang selalu tangguh, relevan, dan berdampak.

A. Menyusun Visi Jangka Panjang Sekolah Vokasi

Menyusun visi jangka panjang untuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) bukan sekadar menuliskan kalimat inspiratif di dinding sekolah, tetapi adalah proses strategis yang melibatkan pemikiran jauh ke depan, penalaran kolektif, dan pemahaman mendalam terhadap perubahan zaman. Dalam konteks pendidikan vokasi abad ke-21, visi bukanlah tujuan statis, melainkan *living vision*—visi yang hidup, tumbuh, dan dapat menyesuaikan diri dengan tantangan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan Society 5.0. Visi jangka panjang yang baik harus menjawab pertanyaan fundamental: “SMK ini ingin dikenal sebagai apa pada tahun 2030?” dan “Nilai apa yang akan diberikan kepada masyarakat, industri, dan bangsa?”

Menurut teori *Strategic Intent* dari Prahalad dan Hamel (1990), visi strategis yang kuat tidak harus sepenuhnya realistis di awal, melainkan harus memiliki unsur ambisi, aspirasi, dan daya tarik masa depan yang mampu menggerakkan organisasi untuk melampaui batasnya. Dalam konteks ini, SMK perlu berani merumuskan visi jangka panjang yang *breakthrough*, seperti “Menjadi pusat unggulan pendidikan vokasi berbasis teknologi hijau dan industri kreatif digital yang diakui di Asia Tenggara pada 2030”. Visi seperti ini tidak hanya memberikan arah, tetapi juga menyulut *sense of urgency* dan semangat kolektif.

Langkah awal dalam menyusun visi jangka panjang adalah melakukan refleksi mendalam atas kondisi saat ini, dengan menggunakan data dan analisis SWOT berbasis fakta lapangan. Visi yang efektif tidak lahir dari asumsi atau euforia sesaat, tetapi dari kesadaran strategis tentang kekuatan yang bisa dioptimalkan, kelemahan yang harus diatasi, peluang yang harus direbut, serta ancaman yang harus diminimalkan. Proses ini idealnya melibatkan seluruh stakeholder sekolah—kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite, siswa, alumni, hingga mitra industri—agar visi tersebut benar-benar mencerminkan aspirasi bersama dan bukan hasil desain satu pihak.

Selanjutnya, pendekatan *Visioning Process* dari Peter Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* menekankan bahwa visi harus bersifat sistemik

dan terinternalisasi. Artinya, visi bukan sekadar dokumen, tetapi menjadi bagian dari identitas sekolah. Dalam praktiknya, ini berarti visi tersebut harus diterjemahkan ke dalam praktik pembelajaran, perencanaan kurikulum, pelatihan guru, manajemen keuangan, hingga gaya kepemimpinan sekolah. Visi yang kuat akan membentuk budaya strategis sekolah dan mengarahkan setiap pengambilan keputusan.

Dalam era digital dan globalisasi, visi SMK juga harus mempertimbangkan dimensi glocalization—yakni kemampuan untuk menjadi global dalam orientasi, namun tetap lokal dalam nilai dan konteks. Ini berarti bahwa visi sekolah tidak boleh mengabaikan akar budaya lokal, kearifan komunitas sekitar, dan kebutuhan kontekstual daerah. Sebuah SMK di kawasan agraris, misalnya, bisa merumuskan visi jangka panjang sebagai “Menjadi SMK agribisnis berteknologi tinggi berbasis kearifan lokal untuk mendukung ketahanan pangan nasional”.

Tak kalah penting, visi jangka panjang perlu dirumuskan dengan prinsip SMART+E (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, dan Engaging). Prinsip ini membantu sekolah untuk tidak hanya bermimpi besar, tetapi juga memastikan bahwa mimpi tersebut dapat dioperasionalisasi, diukur pencapaiannya, dan menjadi daya tarik bagi seluruh elemen sekolah untuk terlibat aktif. Visi yang terlalu abstrak, sulit dicapai, atau tidak relevan dengan kondisi sekolah akan kehilangan daya magnetiknya dan berubah menjadi slogan kosong.

Akhirnya, proses penyusunan visi jangka panjang juga memerlukan siklus evaluasi dan pembaruan. Dalam konteks perubahan teknologi dan kebijakan pendidikan yang sangat cepat, visi sekolah perlu ditinjau ulang secara berkala—misalnya setiap lima tahun—dengan melibatkan pembacaan tren global, nasional, dan lokal. Dengan demikian, visi tidak hanya menjadi arah yang statis, melainkan menjadi kompas yang selalu terkalibrasi sesuai dinamika zaman.

Dalam kerangka berpikir strategis, menyusun visi jangka panjang sekolah vokasi tidak sekadar bertujuan untuk menggugah semangat, tetapi merupakan instrumen fundamental dalam strategic alignment—yakni

keselarasan antara identitas sekolah, harapan masyarakat, dan arah kebijakan nasional. Menurut Kaplan dan Norton (1996), visi yang dirumuskan secara tepat akan menjadi pusat gravitasi yang menyatukan misi, strategi, dan proses kerja dalam organisasi. Dalam konteks SMK, visi tidak hanya berfungsi sebagai titik tuju (*direction*), tetapi juga sebagai *binding narrative* yang mengikat seluruh aktor pendidikan dalam satu kesadaran bersama: ke mana kita menuju dan mengapa hal itu penting.

Visi jangka panjang juga merupakan elemen vital dalam pendekatan *Strategic Foresight*, yakni upaya melihat ke depan dengan kerangka antisipatif, bukan reaktif. Pendekatan ini dikembangkan oleh Hines & Bishop (2015) yang menekankan pentingnya menganalisis tren masa depan—seperti perkembangan teknologi AI, otomasi industri, perubahan demografi tenaga kerja, dan kebijakan global—untuk merancang sistem pendidikan vokasi yang adaptif dan kompetitif. Dalam hal ini, menyusun visi jangka panjang berarti merancang ulang DNA sekolah: bagaimana identitas, nilai, dan tujuannya harus berevolusi agar relevan pada 5–10 tahun ke depan.

Secara teoritis, proses ini juga dapat dianalisis melalui *Input-Process-Output-Outcome Model* dalam teori manajemen pendidikan. Visi jangka panjang menjadi *Input* strategis utama yang memengaruhi seluruh proses kebijakan, pengelolaan SDM, kurikulum, dan penganggaran. *Output*-nya bisa berupa kualitas lulusan yang meningkat, sedangkan *outcome*-nya adalah terbentuknya citra dan daya saing sekolah. Oleh karena itu, jika visi hanya bersifat kosmetik, maka seluruh sistem operasional sekolah berisiko kehilangan arah dan relevansi.

Menariknya, visi yang baik bukan hanya rasional, tetapi juga aspiratif dan transformatif. Teori transformasi organisasi dari Burke dan Litwin (1992) menyatakan bahwa visi harus mencerminkan perubahan mendalam terhadap sistem nilai, budaya kerja, dan struktur organisasi. Dalam konteks SMK, hal ini berarti bahwa visi bukan hanya bicara tentang akreditasi atau sarana prasarana, tetapi tentang bagaimana sekolah dapat menciptakan ekosistem pembelajaran yang membentuk *lifelong learners*, inovator muda, dan insan berkarakter kuat.

Lebih lanjut, pendekatan Backcasting dari Robinson (2003) dapat digunakan sebagai metodologi menyusun visi jangka panjang: bukan dengan menebak masa depan dari kondisi kini (forecasting), tetapi dengan membayangkan masa depan ideal, lalu merancang langkah mundur ke masa kini. SMK yang mengadopsi backcasting dapat menetapkan “2030: menjadi sekolah vokasi berbasis teknologi pintar dan ekowisata berkelanjutan” sebagai visi, lalu menyusun tahap-tahap transformasi mulai dari penguatan SDM, digitalisasi pembelajaran, hingga kemitraan internasional.

Konsep visi juga erat kaitannya dengan organizational learning. Menurut Senge (1990), organisasi pembelajar selalu memiliki “visi bersama” (shared vision) yang lahir dari dialog, bukan instruksi. Visi dalam SMK harus digali bersama guru, siswa, alumni, dan mitra DUDI, agar tidak sekadar menjadi simbol di lobi sekolah, melainkan menjadi napas yang menghidupkan seluruh gerak institusi. Proses co-creation ini memungkinkan tumbuhnya rasa memiliki (sense of ownership) terhadap visi, sehingga setiap pemangku kepentingan merasa menjadi bagian dari perjalanan strategis sekolah.

Tak kalah penting adalah validasi dan dokumentasi visi. Dokumen visi bukan sekadar pernyataan satu halaman, melainkan perlu dijabarkan dalam peta strategi, indikator kinerja utama (KPI), dan program turunan jangka pendek, menengah, dan panjang. Di sinilah Balanced Scorecard (BSC) memainkan peran penting: menjadikan visi dapat dikelola, dimonitor, dan dievaluasi. Visi yang kuat harus dapat diturunkan menjadi leading indicators dan lagging indicators untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya bergerak, tetapi bergerak ke arah yang benar.

Akhirnya, menyusun visi jangka panjang juga membutuhkan leadership visioning capability—kemampuan kepemimpinan untuk menginspirasi dan mengarahkan. Seorang kepala sekolah yang visioner adalah mereka yang mampu mengartikulasikan masa depan dengan bahasa yang menggugah, mampu membangun narasi strategis yang logis dan menyentuh emosi, serta mampu menginternalisasi nilai-nilai perubahan ke dalam sistem kerja sekolah. Tanpa sosok pemimpin yang kuat secara visioning, visi terbaik sekalipun akan kehilangan energi eksekusinya.

B. Tahapan Strategi: Jangka Pendek–Menengah–Panjang

Perencanaan strategis dalam konteks manajemen SMK tidak dapat dilepaskan dari pembagian waktu yang jelas, yaitu tahapan jangka pendek, menengah, dan panjang. Kerangka ini merujuk pada Strategic Planning Horizon sebagaimana dijelaskan oleh Bryson (2018), yang menekankan pentingnya mendefinisikan sasaran berdasarkan realitas kapasitas organisasi saat ini, kebutuhan masa depan, dan arah transformasi jangka panjang. Dalam praktiknya, pembagian tahapan ini bukan semata teknis, melainkan juga filosofis: sekolah sedang memutuskan bagaimana bertumbuh dengan sadar.

Strategi Jangka Pendek (1 tahun – 2 tahun) merupakan fase stabilisasi dan konsolidasi. Pada tahap ini, sekolah fokus pada quick wins dan operational excellence. Contoh implementasinya antara lain digitalisasi administrasi sekolah, penguatan pelatihan guru berbasis kebutuhan (training need assessment), serta perbaikan komunikasi publik. Dalam perspektif Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2004), ini adalah upaya mengelola perspektif proses internal dan keuangan dalam konteks efisiensi. SMK yang mampu menunjukkan kinerja unggul pada tahap ini akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari DUDI dan orang tua siswa.

Strategi Jangka Menengah (3 tahun – 5 tahun) merupakan fase penguatan struktur dan diferensiasi program. Di sinilah sekolah membangun identitas strategisnya, seperti membentuk teaching factory, menjalin kemitraan jangka menengah dengan industri, dan menyesuaikan kurikulum dengan kompetensi masa depan seperti AI, IoT, atau green economy. Teori core competencies dari Prahalad dan Hamel (1990) sangat relevan di sini: SMK perlu mengembangkan keunggulan khas yang tidak mudah ditiru. Selain itu, penerapan organizational development dilakukan melalui pelatihan sistemik guru, transformasi budaya kerja, dan sistem manajemen mutu berbasis data (digital dashboard).

Strategi Jangka Panjang (6 tahun – 10 tahun) menandai fase transformasi paradigmatik. Sekolah tidak hanya memproduksi lulusan siap kerja, tetapi mencetak inovator, pemimpin muda, bahkan pencipta lapangan

kerja. Ini adalah tahapan di mana SMK harus menjadi center of excellence di bidangnya. Implementasi visi besar seperti eco-smart vocational campus, sekolah berbasis industri 4.0, dan pusat unggulan kewirausahaan vokasi dapat dilakukan. Strategi ini mensyaratkan adanya governance maturity yang tinggi dan kepemimpinan strategis yang kokoh.

Untuk memudahkan integrasi, berikut adalah contoh tabel tahapan strategi SMK:

Tahapan	Fokus Utama	Strategi Kunci	Indikator Sukses
Jangka Pendek (1–2 tahun)	Stabilitas dan Efisiensi	Digitalisasi administrasi, pelatihan guru, perbaikan SOP	Persentase digitalisasi layanan $\geq 80\%$, peningkatan kepuasan siswa/guru
Jangka Menengah (3–5 tahun)	Diferensiasi dan Keunggulan	Teaching factory, kemitraan industri, redesign kurikulum	Tersertifikasi industri, tracer study lulusan $>80\%$ terserap kerja
Jangka Panjang (6–10 tahun)	Transformasi Paradigma	Sekolah unggul nasional, inovasi kewirausahaan, ekspansi jejaring	SMK terakreditasi unggul, sekolah rujukan, inovasi produk/jasa komersial

Secara konseptual, tahapan strategi ini mengadopsi kerangka Strategic Implementation Map dari Wheelen & Hunger (2017), yang menyatakan bahwa keberhasilan jangka panjang ditentukan oleh kemampuan organisasi

dalam membangun linkage antara strategi jangka pendek yang realistik dan visi jangka panjang yang ambisius.

Teori Strategic Drift dari Johnson et al. (2005) juga mengingatkan bahwa sekolah harus menghindari jebakan “jalan yang sama tanpa arah baru” – di mana sekolah hanya melakukan rutinitas tanpa mengubah substansi. Oleh karena itu, setiap tahapan harus memuat indikator capaian yang bukan hanya administratif, tetapi juga transformasional.

Dalam pendekatan Educational Strategy Roadmap, ketiga tahapan harus dituangkan dalam dokumen Rencana Strategis Sekolah (RENSTRA), RKS, dan RKAS dengan alur naratif yang saling mengait. Penguatan koordinasi antarwakasek (kurikulum, kesiswaan, humas, dan sarpras) menjadi penggerak eksekusi strategi di semua horizon waktu. Keterlibatan stakeholder seperti komite sekolah, alumni, dan DUDI dalam setiap fase akan memastikan bahwa strategi bukan hanya paper-based, tetapi menjadi community-driven plan yang hidup.

Dengan demikian, tahapan strategi SMK bukan sekadar soal rentang waktu, melainkan soal pemetaan kesadaran, kesiapan sumber daya, kecakapan digital, dan kemampuan kolaboratif untuk mewujudkan sekolah vokasi masa depan yang inklusif, adaptif, dan unggul di kancah global

Perencanaan strategi dalam dunia pendidikan vokasi tidak dapat dilepaskan dari orientasi waktu yang terstruktur dan realistis. Setiap institusi, termasuk SMK, harus menyusun arah pembangunan yang terfokus namun lentur terhadap perubahan lingkungan eksternal. Konsep dasar perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang berakar dari prinsip time-based strategic planning yang disarankan oleh Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (1998), di mana strategi yang baik bukan hanya menggambarkan “apa” yang akan dicapai, tetapi juga “kapan”, “bagaimana”, dan “dengan siapa” strategi tersebut akan dijalankan.

Tahapan strategi jangka pendek menjadi tahap krusial untuk membangun kredibilitas awal dari pelaksanaan strategi. Dalam pendekatan manajemen perubahan Lewin (1951), ini merupakan tahap unfreezing, yakni upaya membuka kesadaran dan kesiapan seluruh elemen sekolah untuk

berubah. Aktivitas jangka pendek biasanya bersifat taktis dan dapat dicapai dalam waktu satu hingga dua tahun, seperti peningkatan kapasitas digital guru, perbaikan sistem PPDB, atau penguatan program literasi numerasi. Kunci keberhasilan pada tahap ini adalah kemauan untuk melakukan quick adjustment berbasis refleksi kondisi awal sekolah.

Beranjak ke strategi jangka menengah, institusi mulai mengonsolidasikan program dan membangun sistem. Menurut model Strategic Alignment dari Henderson & Venkatraman (1993), pada tahap ini penting bagi sekolah untuk menyelaraskan strategi pendidikan dengan struktur organisasi, sistem informasi, dan budaya kerja. Implementasi teaching factory, pengembangan program keahlian baru berbasis tren industri, serta integrasi pembelajaran berbasis proyek (PjBL) merupakan bentuk nyata dari pencapaian tahap menengah. Proses ini juga berkaitan dengan upaya institutional branding, karena dalam periode ini SMK mulai mempertegas identitas strategisnya.

Tahap paling kompleks namun menentukan adalah strategi jangka panjang, yang mencerminkan arah filosofi pendidikan SMK. Di sinilah konsep learning organization yang digagas oleh Peter Senge (1990) sangat relevan—yakni bagaimana sekolah mampu menjadi entitas pembelajar yang terus berinovasi, merefleksi, dan tumbuh. Pada tahap ini, sekolah perlu mendefinisikan kembali tujuan jangka panjangnya dalam bentuk Big Hairy Audacious Goals (BHAG), seperti menjadi SMK pusat unggulan nasional, mitra utama industri, atau pusat pelatihan tenaga kerja muda di kawasan regional.

Secara teknis, ketiga tahapan ini harus didukung oleh sistem pemantauan berbasis data dan strategy mapping yang terintegrasi. Balanced Scorecard menjadi alat bantu yang andal untuk mengawal strategi lintas waktu dengan empat perspektif utamanya: keuangan, pelanggan (stakeholder), proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2004). Dalam konteks ini, sekolah bukan hanya menjadi pelaksana program, melainkan aktor perubahan strategis yang mampu menyelaraskan semua sumber daya untuk pencapaian visi pendidikan vokasi jangka panjang.

Kesiapan melaksanakan tahapan strategi ini sangat tergantung pada readiness assessment dari masing-masing sekolah. Model Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) dapat digunakan untuk mengukur kesiapan aspek kepemimpinan, SDM, sistem informasi, budaya organisasi, dan kolaborasi eksternal. Semakin tinggi kapasitas sekolah dalam mengelola perubahan secara berkelanjutan, semakin tinggi pula kemungkinan keberhasilan implementasi roadmap jangka panjangnya.

Dengan narasi ini, tahapan strategi SMK tidak lagi hanya dibaca sebagai pembagian waktu administratif, tetapi sebagai kerangka hidup (living framework) yang merepresentasikan dinamika gerak, pencapaian transformatif, dan perwujudan nilai-nilai luhur pendidikan vokasi. Maka dari itu, kepala sekolah dan seluruh pemangku kepentingan perlu menyadari bahwa keberhasilan strategi bukan ditentukan oleh rencana besar semata, tetapi oleh kejelian mengatur waktu, keberanian memulai, dan kedisiplinan mengawal setiap fase pergerakan menuju cita-cita pendidikan bermutu, relevan, dan berdampak luas.

C. Indeks Kinerja Strategis SMK Unggul (SMART-IMPACT-VALUE)

Transformasi strategis SMK tidak akan bermakna jika tidak diiringi dengan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh, valid, dan berorientasi pada dampak. Di sinilah perlunya *Indeks Kinerja Strategis SMK Unggul* (IKSSU) sebagai kerangka evaluatif yang tidak hanya mengukur keberhasilan administratif, tetapi juga menilai keberhasilan substansial dari strategi pendidikan vokasi yang dijalankan. Model IKSSU ini dirancang dengan pendekatan **SMART-IMPACT-VALUE**, sebagai sintesis dari pengukuran berbasis sasaran (objective-based), dampak (impact-based), dan nilai (value-based).

Komponen pertama adalah **SMART**, yang mengacu pada prinsip *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*. Ini adalah pendekatan klasik dalam manajemen kinerja yang dikembangkan oleh Doran (1981) dan tetap relevan hingga kini. Di tingkat SMK, indikator SMART dapat diterapkan pada target-target seperti peningkatan rata-rata

kompetensi literasi numerasi siswa (Specific), peningkatan jumlah kemitraan DUDI dalam satu tahun (Measurable), pelatihan 100% guru dalam platform digital pembelajaran (Achievable), penguatan teaching factory sesuai kebutuhan industri (Relevant), serta pencapaian 80% target RKJM dalam 3 tahun (Time-bound). Prinsip SMART menghindarkan sekolah dari jebakan target semu—dan justru menuntut fokus pada hasil nyata dan terukur.

Komponen kedua adalah **IMPACT**, yang merujuk pada *social, economic, and educational impact* dari pelaksanaan strategi. Pendekatan ini mengacu pada model *Theory of Change* (Weiss, 1995), yang menegaskan bahwa program pendidikan harus mampu menciptakan perubahan sosial-ekonomi yang terukur. Di SMK, indikator IMPACT bisa meliputi: peningkatan daya serap lulusan di dunia kerja dalam waktu <6 bulan (employment rate), peningkatan jumlah wirausaha muda binaan sekolah (entrepreneurial output), atau peningkatan penghasilan keluarga alumni setelah 2 tahun kelulusan (economic uplift). Fokus IMPACT menjadikan sekolah bukan sekadar lembaga pendidikan, tapi juga instrumen perubahan sosial yang konkret.

Sementara itu, **VALUE** berorientasi pada nilai-nilai utama pendidikan vokasi yang ingin dibentuk. Pendekatan ini lebih filosofis dan menekankan pada pengembangan *human capital* dan *character building*. Berdasarkan konsep *value-based education* dari Halstead & Taylor (2000), indikator VALUE dapat mencakup: (1) indeks kepuasan stakeholder (siswa, orang tua, industri); (2) integritas dan etika lulusan (dinilai melalui rekam jejak alumni); (3) persepsi positif terhadap reputasi sekolah di masyarakat; serta (4) kemampuan sekolah dalam menginternalisasi nilai-nilai kebangsaan, gotong royong, dan kejujuran dalam budaya organisasi.

Ketiga komponen tersebut harus dijalankan secara terpadu, sehingga menghasilkan *balanced impact profile* dari kinerja SMK. Secara visual, model IKSSU dapat divisualisasikan dalam bentuk **dashboard piramida 3 dimensi**, di mana:

- Basisnya adalah SMART (fondasi perencanaan operasional),
- Lapisan tengahnya adalah IMPACT (penentu efektivitas strategis),
- Dan puncaknya adalah VALUE (jiwa dan arah jangka panjang institusi).

Implementasi IKSSU memerlukan sistem data yang akurat dan terintegrasi. Oleh karena itu, sekolah disarankan untuk mengembangkan *Strategic Performance Dashboard* berbasis platform seperti Google Data Studio, Tableau, atau aplikasi EMIS-Dapodik terintegrasi. Di sinilah sinergi antara pendekatan manajemen strategis dengan teknologi informasi menjadi keunggulan komparatif dan kompetitif SMK di era digital.

Lebih lanjut, kepala sekolah dan tim manajemen strategis perlu melakukan audit kinerja berkala berdasarkan IKSSU ini. Audit ini tidak sekadar formalitas administratif, tetapi harus berfungsi sebagai *momentum reflektif-transformasional*, di mana setiap angka bukan hanya statistik, tetapi cermin dari makna dan kualitas proses yang terjadi.

Dengan kata lain, IKSSU bukan hanya instrumen evaluasi, tetapi sekaligus kompas nilai dan arah transformasi. Ketika SMART-IMPACT-VALUE berjalan serentak, SMK tidak hanya unggul dalam laporan, tetapi juga dalam kehidupan nyata, dalam kerja nyata, dan dalam kontribusi nyata bagi bangsa.

Pengukuran kinerja strategis dalam konteks pendidikan vokasi tidak hanya berbicara tentang angka dan pencapaian kuantitatif, tetapi harus mampu menangkap dimensi nilai, proses, dan dampak secara menyeluruh. Oleh karena itu, pendekatan SMART-IMPACT-VALUE dalam Indeks Kinerja Strategis SMK Unggul (IKSSU) dikembangkan sebagai kerangka evaluasi yang bersifat integral, adaptif, dan relevan dengan tantangan abad ke-21. Kerangka ini menyatukan semangat *strategic performance measurement* berbasis *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) dengan pendekatan *outcome-based education* (Spady, 1994), serta mengadopsi prinsip-prinsip *transformative educational leadership* (Shields, 2010).

Dimensi pertama, SMART, bukan hanya akronim teknis, melainkan filosofi manajerial untuk menghindari bias target yang terlalu normatif atau simbolik. Dalam teori *Management by Objectives* (Drucker, 1954),

sasaran strategis perlu dirumuskan secara spesifik agar dapat menjadi alat kontrol, koordinasi, dan pemberdayaan. Di SMK, misalnya, target peningkatan kualitas lulusan tidak bisa hanya dituliskan sebagai “meningkatkan kualitas,” tetapi harus diturunkan menjadi: “meningkatkan jumlah lulusan bersertifikat kompetensi level 2 sebesar 25% dalam waktu 2 tahun.” Hal ini memastikan bahwa kinerja strategi tidak bersifat spekulatif, melainkan operasional dan dapat dimonitor melalui indikator objektif.

Komponen kedua, IMPACT, merupakan pengejawantahan dari pergeseran paradigma evaluasi dari input-output oriented menuju outcome-impact oriented. Menurut pendekatan Results-Based Management (RBM) yang diadopsi oleh UNESCO dan UNDP, dampak strategis pendidikan harus dilihat dari pengaruh sistemik terhadap kesejahteraan individu dan masyarakat. Di SMK, keberhasilan tidak cukup dinilai dari lulusan yang “bekerja,” tetapi harus ditelaah lebih lanjut: apakah mereka bekerja sesuai keahlian? Apakah gaji mereka cukup untuk hidup layak? Apakah sekolah mampu mengubah kondisi sosial-ekonomi komunitasnya? Dengan begitu, pendidikan vokasi tidak sekadar menjadi “jalur cepat kerja,” tetapi jembatan perubahan sosial dan mobilitas vertikal yang sejati.

Komponen terakhir, VALUE, merujuk pada esensi terdalam dari pendidikan: pembentukan karakter, nilai, dan makna. Konsep ini berakar dari Value-Based Education (Halstead & Taylor, 2000), yang menekankan bahwa pendidikan harus memupuk kejujuran, tanggung jawab, solidaritas, dan semangat kebangsaan. Di SMK, VALUE tercermin dalam bagaimana sekolah mengembangkan budaya kerja etis, semangat gotong royong dalam proyek siswa, dan komitmen sosial melalui program pengabdian masyarakat. Evaluasi VALUE tidak selalu berbentuk angka, tetapi bisa diukur melalui stakeholder satisfaction, rekam jejak alumni, dan reputasi institusi dalam jaringan industri dan masyarakat.

Ketiga komponen tersebut membentuk matriks pengukuran strategis yang dinamis dan holistik. Dalam praktiknya, IKSSU ini harus dikembangkan sebagai Strategic Performance Dashboard, yang memperlihatkan kinerja sekolah dari waktu ke waktu secara visual, real-time, dan mudah ditindaklanjuti. Teknologi seperti cloud-based analytics, data visualization

tools, dan integrated school management systems menjadi enabler dalam pengelolaan IKSSU yang adaptif dan berbasis data.

Secara konseptual, pendekatan SMART-IMPACT-VALUE ini menyatu dengan kerangka Triple Bottom Line (Elkington, 1997): people, planet, profit. SMK bukan hanya menghasilkan tenaga kerja (profit), tetapi juga membentuk manusia bermoral (people), dan berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan (planet). Model ini juga selaras dengan filosofi Ki Hajar Dewantara tentang pendidikan sebagai “tuntunan dalam hidup tumbuhnya anak,” bukan hanya pelatihan kerja semata.

Pada akhirnya, IKSSU adalah instrumen penguat strategic governance dan sekaligus indikator transformasi pendidikan. Bila diimplementasikan dengan penuh integritas dan refleksi, maka IKSSU bukan hanya mengukur keberhasilan sekolah, tetapi juga menjelma sebagai cermin dari tekad kolektif untuk membangun masa depan bangsa yang unggul, berkarakter, dan inklusif.

D. Rekomendasi bagi Kepala Sekolah, Yayasan, dan Pemerintah

Agar transformasi strategi di SMK benar-benar berdampak sistemik dan berkelanjutan, maka diperlukan kolaborasi multi-level dan kepemimpinan strategis yang saling melengkapi. Setiap pemangku kepentingan—baik kepala sekolah, yayasan, maupun pemerintah—memegang peran kunci sebagai katalis perubahan. Rekomendasi dalam bagian ini disusun secara terarah dan berlandaskan literatur teoretik serta praktik baik dari berbagai institusi pendidikan vokasi dunia.

1. Bagi Kepala Sekolah: Membangun Sekolah sebagai Organisasi Strategis
Kepala sekolah di era disrupsi bukan lagi sekadar manajer administratif, melainkan seorang *strategic change leader* (Fullan, 2001). Oleh karena itu, rekomendasi utama bagi kepala sekolah adalah:
 - › Menyusun dan memutakhirkan peta strategi sekolah berbasis SWOT-BSC secara berkala, dengan melibatkan seluruh unsur satuan pendidikan.

- › Menerapkan budaya refleksi dan perbaikan berkelanjutan (Kaizen) di semua lini, dari pembelajaran hingga layanan publik.
 - › Memastikan keterhubungan antara visi sekolah dengan rencana operasional, program kurikulum, dan target kinerja guru melalui mekanisme cascading goals.
 - › Menjadi role model dalam digitalisasi manajemen sekolah, termasuk penguasaan dashboard kinerja dan literasi data untuk pengambilan keputusan berbasis bukti.
2. Bagi Yayasan dan Pemilik Sekolah: Memperkuat Dukungan Strategis dan Tata Kelola
- Yayasan sebagai pemilik atau penjamin hukum sekolah memiliki tanggung jawab dalam menjamin keberlangsungan visi dan pendanaan. Maka, rekomendasi berikut sangat krusial:
- › **Mengembangkan kebijakan investasi jangka panjang berbasis roadmap sekolah**, bukan sekadar reaktif terhadap tren jangka pendek.
 - › **Membangun kapasitas manajerial dan literasi keuangan dalam pengelolaan anggaran sekolah** agar mendukung arah strategis yang dirancang kepala sekolah.
 - › **Mendorong inovasi program strategis lintas unit keahlian** serta membangun jejaring strategis, termasuk program CSR dan kemitraan dengan DUDI.
 - › **Mendukung otonomi profesional kepala sekolah**, termasuk keberanian mengambil risiko strategis dan inovatif yang bertanggung jawab.
3. Bagi Pemerintah: Menyediakan Ekosistem dan Regulasi yang Adaptif
- Transformasi strategi SMK tidak akan optimal jika tidak didukung oleh regulasi yang kontekstual, fleksibel, dan responsif. Maka dari itu, pemerintah pusat dan daerah diharapkan:
- › Mengintegrasikan sistem pelaporan strategis sekolah (seperti dashboard SWOT–BSC) ke dalam sistem nasional seperti Dapodik, Emis, dan Rapor Pendidikan.

- › Memberikan pelatihan dan bimbingan teknis strategis bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan tentang perencanaan strategis, digitalisasi, dan monitoring berbasis data.
- › Menyediakan dana khusus untuk inovasi dan pengembangan model strategis seperti Teaching Factory, Inkubator Bisnis SMK, dan sistem manajemen mutu berbasis TQM.
- › Mendorong penciptaan benchmarking networks antar SMK unggulan dan SMK di daerah 3T untuk memperkuat sinergi transformasi strategi nasional.

Seluruh rekomendasi di atas berpijak pada semangat *good governance in education* (UNESCO, 2022), di mana transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan efektivitas menjadi poros utama. Pendidikan vokasi tidak dapat berdiri sendiri dalam silo kelembagaan; ia harus diperlakukan sebagai ekosistem yang hidup, berkembang, dan terus berinovasi melalui dialog antarpihak.

Oleh karena itu, sinergi tripartit: kepala sekolah – yayasan – pemerintah, bukan hanya keharusan administratif, tetapi keharusan strategis. Ketika ketiganya menyatu dalam arah strategis yang sama, maka cita-cita besar *SMK Unggul 2030* bukan lagi sekadar slogan, melainkan realitas yang tumbuh dari semangat kolektif dan kepemimpinan kolaboratif.

E. Epilog: Budaya Strategi sebagai Arah Gerak Sekolah Masa Depan

Di tengah gelombang perubahan yang cepat, kompleks, dan tidak terduga—yang sering disebut era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)—sekolah tidak lagi cukup hanya beroperasi secara administratif dan reaktif. Sekolah, khususnya SMK, harus mentransformasi dirinya menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) yang bergerak secara strategis, terencana, dan adaptif. Di sinilah urgensi membangun budaya strategi sebagai fondasi arah gerak sekolah masa depan.

Budaya strategi bukan sekadar menyusun dokumen rencana strategis atau menetapkan target jangka pendek. Ia adalah mindset kolektif yang

menjiwai setiap aktivitas pendidikan, mulai dari kebijakan kepala sekolah hingga tindakan sehari-hari guru, tendik, dan peserta didik. Budaya ini dibangun di atas nilai-nilai refleksi, sinergi data, pembelajaran berkelanjutan, dan komitmen pada visi bersama.

Peter Drucker pernah mengatakan bahwa *culture eats strategy for breakfast*. Namun di era kini, bukan lagi soal dikalahkan atau memenangkan, melainkan bagaimana budaya dan strategi dapat saling menyatu dalam harmoni yang transformatif. Strategi yang baik tanpa budaya yang kuat akan tinggal menjadi dokumen indah. Sebaliknya, budaya yang kuat tanpa arah strategi akan berisiko membentuk rutinitas tanpa orientasi masa depan. Maka, kunci sukses SMK masa depan adalah mengintegrasikan strategi dalam budaya dan membudayakan strategi dalam praktik.

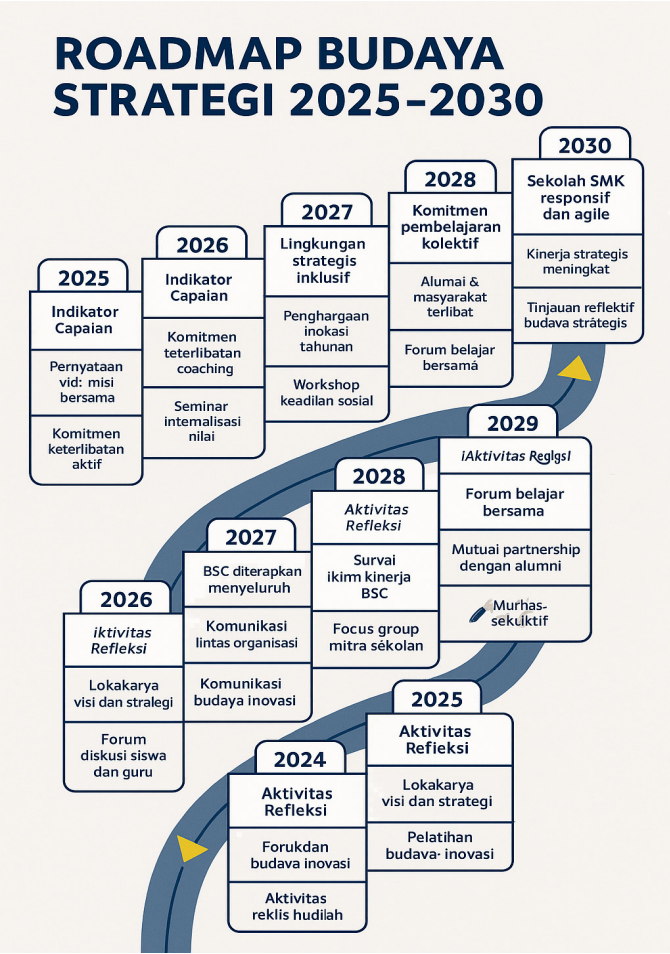
Dalam konteks ini, pendekatan SWOT–BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat manajerial, tetapi juga sebagai kerangka kerja kultural. Ketika guru memahami bahwa setiap aktivitas mengajar mereka selaras dengan tujuan strategis sekolah, dan siswa menyadari bahwa hasil belajar mereka berkontribusi pada nilai strategis sekolah, maka strategi bukan lagi milik para manajer atau kepala sekolah semata, tetapi menjadi milik bersama. Ownership terhadap strategi inilah yang menjadi akar budaya strategis.

Lebih jauh, sekolah perlu menumbuhkan ruang-ruang strategis dalam keseharian: forum evaluasi yang reflektif, dialog terbuka lintas peran, penggunaan dashboard digital sebagai instrumen akuntabilitas bersama, serta penghargaan terhadap inovasi dan kontribusi strategis dari seluruh insan sekolah. Budaya strategi juga memerlukan ritual strategis, seperti Strategic Week, Innovation Day, atau Review Forum, yang menjadikan strategi bukan sekadar sesuatu yang dibicarakan setahun sekali, melainkan hidup dalam denyut keseharian sekolah.

Selain itu, masa depan SMK akan sangat ditentukan oleh kemampuan strategik dalam mengelola perubahan dan menjawab kebutuhan zaman. Pendidikan vokasi yang tanggap industri, berjiwa kewirausahaan, dan berbasis teknologi adalah keniscayaan. Namun semua itu tidak bisa terjadi tanpa fondasi budaya yang menjiwai setiap lini: dari kepala sekolah yang

visioner, guru yang reflektif-inovatif, siswa yang proaktif, hingga stakeholder yang terlibat secara kolaboratif.

Sebagai epilog, kita dapat merangkum perjalanan ini dalam satu prinsip: strategi tidak dimulai dari kertas, tetapi dari karakter dan kebiasaan; tidak selesai di rapat, tetapi berlanjut di ruang kelas dan bengkel kerja; tidak hanya dicanangkan di awal tahun, tetapi diwujudkan setiap hari oleh semangat kolektif warga sekolah. Maka, budaya strategi bukanlah pelengkap, tetapi fondasi transformasi. Ia adalah arah gerak sekolah yang ingin tumbuh, mengakar kuat dalam realitas, dan menatap jauh ke masa depan.



Dalam perspektif teori organisasi, budaya merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dibagikan oleh anggota suatu institusi yang memengaruhi cara mereka bertindak, berpikir, dan merespons situasi (Schein, 2010). Ketika budaya ini ditanamkan secara sadar dan selaras dengan perencanaan strategis, maka terbentuklah apa yang disebut sebagai budaya strategi—sebuah bentuk kolektif kesadaran institusional untuk bertindak berdasarkan nilai-nilai strategis dan arah jangka panjang. Di sinilah konsep *Strategic Culture* dari Pettigrew (1979) menemukan relevansinya dalam dunia pendidikan: strategi bukan hanya serangkaian tujuan rasional, melainkan juga dipengaruhi oleh konteks budaya dan dinamika internal sekolah.

Dalam konteks SMK, membangun budaya strategi berarti menanamkan kesadaran bahwa setiap praktik—dari pengelolaan pembelajaran, pelayanan peserta didik, hingga hubungan dengan DUDI—merupakan bagian dari misi besar sekolah dalam menghasilkan lulusan unggul. Budaya ini tidak tumbuh instan, tetapi dikembangkan melalui proses berulang berupa sosialisasi visi, keterlibatan bersama dalam penyusunan RKS/SIPK, pembiasaan refleksi berkala, dan penggunaan sistem monitoring yang transparan. Hal ini sejalan dengan teori *Organizational Learning* dari Argyris & Schön (1996), di mana organisasi yang belajar mampu menciptakan *single-loop learning* (evaluasi dari hasil) dan *double-loop learning* (evaluasi dari nilai-nilai yang mendasari kebijakan dan tindakan).

Selanjutnya, *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) dapat digunakan untuk menjelaskan bahwa perubahan perilaku strategis di sekolah dapat diprediksi dari tiga faktor utama: sikap terhadap strategi (*attitude*), norma subjektif (dukungan lingkungan sekolah), dan kontrol perilaku yang dirasakan (kemampuan melaksanakan). Jika ketiga faktor ini dikuatkan secara sistematis dalam budaya sekolah, maka strategi bukan lagi dokumen formalitas, tetapi menjadi kebiasaan berpikir dan bertindak seluruh warga sekolah.

Integrasi budaya strategi juga harus memperhatikan elemen *transformational leadership*, sebagaimana dikemukakan oleh Bass & Avolio (1994), di mana kepala sekolah dan pimpinan lainnya perlu menjadi *role model*,

menginspirasi visi bersama, merangsang pemikiran kritis, dan memberikan dukungan personal. Kepemimpinan semacam ini akan memperkuat keterlibatan emosional dan kognitif warga sekolah terhadap proses strategis. Guru dan tenaga kependidikan tidak sekadar melaksanakan tugas teknis, melainkan menjadi agen strategi yang sadar peran dan tanggung jawabnya dalam menciptakan hasil jangka panjang.

Teori Strategic Alignment (Henderson & Venkatraman, 1993) pun memberikan penguatan bahwa kesuksesan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi formal dan teknologi, tetapi lebih pada sejauh mana strategi tersebut disejajarkan (aligned) dengan struktur organisasi, budaya kerja, serta proses internal. Maka dari itu, dalam membangun budaya strategi, penting bagi SMK untuk menyelaraskan semua unsur—kurikulum, pengembangan SDM, keuangan, sarpras, hingga komunikasi eksternal—dengan peta strategi jangka panjang yang telah ditetapkan.

Akhirnya, budaya strategi harus ditopang oleh sistem yang mendukung keberlanjutan dan akuntabilitas. Pendekatan Continuous Quality Improvement (CQI) sebagaimana digariskan dalam standar ISO 21001, menjadi salah satu alat bantu membangun budaya ini: melalui siklus PPEPP (Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan), sekolah secara sistematis menumbuhkan habitus reflektif yang berorientasi mutu. Inilah titik temu antara manajemen strategis dan pembelajaran organisasi.

Dengan demikian, strategi bukan sekadar hasil perumusan teknokratik, melainkan menjadi roh (spirit) kolektif yang menggerakkan arah sekolah menuju keunggulan. Dan budaya—sebagai jembatan antara nilai dan tindakan—menjadi pilar utama agar strategi tetap hidup, bermakna, dan berkelanjutan. Membangun budaya strategi berarti menanamkan cara berpikir strategis ke dalam jantung kehidupan sekolah. Ia bukan hanya alat mencapai target, tapi juga jalan menuju visi luhur pendidikan: mencetak insan merdeka, adaptif, dan bermakna.

Lampiran

Format Analisis SWOT

Berikut adalah format standar Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) yang dapat digunakan secara umum maupun khusus untuk konteks sekolah (misalnya SMK):

Analisis SWOT – Format Tabel

INTERNAL	Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
Apa saja keunggulan internal yang dimiliki organisasi/sekolah saat ini?	Apa saja kekurangan internal yang menghambat pencapaian kinerja strategis?	
Contoh:	Contoh:	
• SDM guru berpengalaman dan bersertifikasi	• Kurangnya guru dengan kompetensi digital	
• Fasilitas teaching factory terstandar industri	• Belum optimalnya integrasi kurikulum dengan kebutuhan DUDI	
• Dukungan komite dan alumni yang kuat	• Pendanaan terbatas untuk pengembangan inovasi	

EXTERNAL	Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
Apa saja faktor eksternal yang berpotensi mendukung pengembangan dan pertumbuhan organisasi/sekolah?	Apa saja tantangan eksternal yang berpotensi menghambat kinerja dan eksistensi sekolah?	
Contoh:	Contoh:	
• Program SMK Pusat Keunggulan dari pemerintah	• Persaingan ketat antar SMK dan sekolah swasta	
• Tren teknologi industri 4.0 yang membuka ruang pembelajaran digital dan hybrid	• Perubahan regulasi kebijakan pendidikan yang sering mendadak	
• Kemitraan luas dengan DUDI lokal dan internasional	• Minimnya minat siswa terhadap program keahlian tertentu	

Langkah-Langkah Analisis SWOT:

1. Identifikasi faktor internal dan eksternal melalui diskusi, observasi, survei, dan kajian data.
2. Tentukan prioritas dengan menilai dampak (tinggi-rendah) dan kontrol (internal-eksternal).
3. Susun Matriks Strategi (SO, WO, ST, WT) untuk menghubungkan elemen SWOT ke dalam strategi nyata.
4. Kembangkan KPI dan aktivitas tindak lanjut berbasis prioritas dari hasil SWOT.

Lampiran

Template Balanced Scorecard SMK

Berikut ini adalah **Template Balanced Scorecard (BSC) untuk SMK** dalam format tabel yang dapat langsung digunakan sebagai lampiran dokumen perencanaan strategis sekolah vokasi. Template ini dirancang agar relevan dengan karakteristik SMK multikeahlian, serta mudah diintegrasikan dalam penyusunan RKS/SIPKS:

Template Balanced Scorecard SMK

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator Kinerja (KPI)	Target	Program/ Kegiatan Strategis	PIC
Stakeholder	Meningkatkan kepuasan peserta didik, orang tua, dan mitra DUDI	- Indeks Kepuasan Layanan Siswa - Jumlah MoU aktif dengan DUDI	90% kepuasan 5 MoU/Th	Survei kepuasan Program Magang Industri	Waka Humas Tim DUDI
Proses Internal	Meningkatkan efektivitas pembelajaran dan teaching factory	- Persentase implementasi Teaching Factory - Jumlah produk siswa	80% TF aktif 10 produk/ semester	Pelatihan guru TF Workshop produk siswa	Waka Kurikulum
Pengembangan (Learning & Growth)	Meningkatkan kompetensi digital dan inovasi guru & tenaga kependidikan	- Jumlah guru tersertifikasi TIK - Jumlah inovasi pembelajaran	75% guru bersertifikat 5 inovasi/ thn	Pelatihan TIK Kompetensi inovasi pembelajaran	Waka Sarpras Ka. TU
Keuangan & Tata Kelola	Meningkatkan efisiensi anggaran dan akuntabilitas tata kelola	- Rasio realisasi anggaran tepat waktu - Nilai audit keuangan	>95% realisasi WTP audit	Penguatan sistem keuangan digital Monitoring RKA	Bendahara Komite

- Petunjuk Penggunaan:
- Tujuan Strategis disesuaikan dengan visi dan arah strategis SMK (hasil dari analisis SWOT).
 - KPI (Key Performance Indicators) harus bersifat SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound).

- Target diisi secara kuantitatif dan jelas untuk tiap periode evaluasi (semester/tahun).
- Program/Kegiatan Strategis berisi aksi nyata atau intervensi yang akan dilakukan.
- PIC (Person In Charge) menunjuk pihak yang bertanggung jawab atas pencapaian strategi.



GLOSARIUM

Aksi Nyata

Langkah konkret yang dilakukan berdasarkan hasil analisis strategis, bukan hanya rencana atau teori.

Akuntabilitas Strategis

Pertanggungjawaban atas pelaksanaan strategi organisasi terhadap target yang telah ditetapkan, baik secara internal maupun eksternal.

Balanced Scorecard (BSC)

Sistem manajemen kinerja strategis yang mengukur pencapaian melalui empat perspektif utama: Stakeholder, Proses Internal, Pengembangan, dan Finansial.

Benchmarking

Proses membandingkan praktik terbaik (best practices) suatu institusi dengan institusi lain untuk perbaikan berkelanjutan.

Cloud Platform

Layanan berbasis internet untuk penyimpanan, pengolahan, dan pengelolaan data strategis sekolah secara digital.

Critical Success Factor (CSF)

Faktor kunci keberhasilan yang menentukan pencapaian tujuan strategis.

Dashboard Strategis

Tampilan visual yang menyajikan data strategis sekolah secara real-time untuk membantu pengambilan keputusan.

Dapodik (Data Pokok Pendidikan)

Sistem data nasional yang digunakan oleh Kemendikbudristek untuk pengelolaan informasi pendidikan dasar dan menengah.

Focus Group Discussion (FGD)

Metode partisipatif untuk menggali masukan dari berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan strategis.

Indikator Kinerja (*Key Performance Indicator* – KPI)

Ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas strategi.

Implementasi Strategis

Proses menerjemahkan perencanaan strategis menjadi aksi konkret dan terukur dalam operasional sekolah.

Komite Sekolah

Wadah representatif orang tua/wali siswa dan masyarakat dalam membantu pengelolaan strategis sekolah.

Monitoring Strategis

Aktivitas pengawasan secara sistematis terhadap pelaksanaan strategi dan pencapaian KPI.

Mapping SWOT

Proses pemetaan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam kerangka analisis SWOT.

Peta Strategi (Strategy Map)

Representasi visual hubungan kausal antara tujuan strategis dari setiap perspektif BSC.

Perencanaan Strategis

Proses penyusunan arah jangka panjang organisasi berdasarkan analisis internal dan eksternal.

Refleksi Partisipatif

Pendekatan kolaboratif yang melibatkan seluruh warga sekolah dalam evaluasi dan perencanaan strategis.

Roadmap

Peta jalan strategi jangka panjang yang menyusun tahapan transformasi hingga tahun target tertentu, misal 2030.

Stakeholder Pendidikan

Pihak-pihak yang berkepentingan dengan proses dan hasil pendidikan, seperti siswa, guru, orang tua, DUDI, pemerintah, dan masyarakat.

Strategy Alignment

Keselaran antara visi-misi sekolah, tujuan strategis, dan aksi program.

SWOT Analysis

Kerangka analisis untuk mengidentifikasi Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman).

Teaching Factory

Model pembelajaran berbasis industri yang mengintegrasikan proses belajar dengan produksi nyata.

Transformasi Strategis

Perubahan terencana dan terarah dalam pola pikir, struktur, dan budaya sekolah menuju keunggulan kompetitif.

Visi Strategis

Pernyataan masa depan ideal yang menjadi arah seluruh proses perencanaan dan pelaksanaan strategi sekolah.



DAFTAR PUSTAKA

- Agyapong, A., Ellis, F., & Gyamfi, A. (2022). Strategic planning and performance in technical schools: Mediating role of stakeholder engagement. *Journal of Educational Management*, 10(2), 95–110. <https://doi.org/10.1234/jem.2022.025>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the balanced scorecard and SWOT: A strategic management tool. *Journal of Strategy and Management*, 8(4), 367–377. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2014-0054>
- Arifin, I., & Suyanto, S. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap inovasi pembelajaran. *Jurnal Kependidikan*, 50(1), 14–28.
- Azevedo, J. P., Hasan, A., Goldemberg, D., Iqbal, S. A., & Geven, K. (2021). Simulating the potential impacts of COVID-19 school closures on schooling and learning outcomes: A set of global estimates. World Bank Group.
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). A human capital approach to career development: Insights from talent management and adult learning. *Career Development International*, 24(3), 215–238. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0081>

- Baldwin, T., Bommer, W., & Rubin, R. (2020). *Managing organizational behavior: What great managers know and do* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Budiarti, R. (2021). Implementasi Teaching Factory pada SMK untuk peningkatan keterampilan kerja siswa. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 4(1), 88–97.
- Burnes, B. (2017). Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/0021886317702903>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The search for global competence: From international HR to talent management*. Cambridge University Press.
- Chen, H. M., & Hsu, T. T. (2019). Linking BSC and strategic alignment in education: A case study. *International Journal of Educational Management*, 33(2), 289–305. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0151>
- Chia, R. (2017). Reflections on the practice turn in strategy. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 35–40.
- Clarke, S. (2015). School leadership in turbulent times: Leading schools in challenging contexts. *International Studies in Educational Administration*, 43(1), 67–84.
- Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change* (30th Anniversary ed.). Simon & Schuster.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139.

- Dewi, N. K., & Mahadwartha, P. A. (2022). Evaluasi kinerja sekolah dengan pendekatan balanced scorecard. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 12(1), 1–12.
- Dwiatmoko, D., & Sugiharto, B. (2023). Peran Dapodik dalam integrasi data pendidikan. *Jurnal Sistem Informasi Pendidikan*, 5(2), 44–57.
- Dzikri, A., & Harun, H. (2021). Keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengembangan strategi SMK. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 231–246.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fitria, H. (2020). The influence of organizational culture and organizational commitment on teachers' work motivation. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 2975–2978.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2012). Tensions and dilemmas in leading Australia's schools. *School Leadership & Management*, 32(5), 403–420. <https://doi.org/10.1080/13632434.2012.723614>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Haryono, T., & Kusumawardhani, A. (2021). Implementasi balanced scorecard di lembaga pendidikan kejuruan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 120–135.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kartika, D. A., & Sulaiman, R. (2023). Strategi pengembangan SMK berbasis industri digital. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 13(1), 31–45.
- Keeling, R. P. (2020). The transformation of higher education: Collective advancement through strategic collaboration. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 52(4), 19–27.
- Kemendikbudristek. (2022). *Rapor Pendidikan Indonesia: Panduan implementasi untuk satuan pendidikan*. Direktorat Jenderal PAUD, Dikdasmen.
- Kemendikbudristek. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi No. 9 Tahun 2023 tentang Kurikulum Merdeka di SMK*. Jakarta: Kemdikbudristek.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Krüger, M. L. (2018). School leadership, human capital and professional development. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 214–228.
- Kurniawati, D. (2020). Evaluasi kinerja sekolah menggunakan metode BSC dan AHP. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 9(2), 142–156.
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (2012). *Linking leadership to student learning*. John Wiley & Sons.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, application, & skill development* (6th ed.). Cengage Learning.
- Mahmud, A., & Indrawati, M. (2021). Penguatan strategi komunikasi sekolah dalam implementasi visi misi. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 8(2), 150–168.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.

- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Munif, A. (2020). Analisis implementasi strategi berbasis BSC pada SMK unggulan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(3), 211–225.
- Nawawi, H. (2019). *Manajemen strategik organisasi*. Gadjah Mada University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- OECD. (2020). *The future of education and skills 2030*. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- Oemar, A. (2022). Peran komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK. *Jurnal Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, 8(1), 56–68.
- Ouchi, W. G. (2003). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Avon Books.
- Permendikbud No. 13 Tahun 2007. (2007). *Standar kompetensi kepala sekolah/madrasah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Pertiwi, A., & Sugiyono, S. (2021). Model strategi manajemen sekolah berbasis balanced scorecard. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(1), 37–52.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (2002). *Shaping school culture: The heart of leadership*. Jossey-Bass.
- Pidd, M. (2009). *Tools for thinking: Modelling in management science* (3rd ed.). Wiley.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Priyanto, D. (2021). Integrasi teknologi digital dalam tata kelola SMK. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 23(2), 112–129.
- Rajendran, N. S., et al. (2023). Digital dashboards for school leadership: Enhancing strategic decision making. *Educational Technology & Society*, 26(1), 41–55.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). Organizational learning capability and innovation: A review. *Journal of Business Research*, 70, 175–184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.
- Samani, M., & Hariyanto. (2013). *Konsep dan model pendidikan karakter*. Remaja Rosdakarya.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.
- Setiawan, D., & Rahmawati, I. (2021). Strategi sekolah dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 7(1), 15–27.
- Simamora, B. (2020). *Manajemen strategi*. Salemba Empat.
- Singh, K., & Sahu, P. K. (2022). Strategic planning in education through balanced scorecard: A case study. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 215–230.
- Slamet, P. H. (2021). Perencanaan strategis dalam pengembangan SMK berbasis potensi lokal. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 11(2), 123–134.
- Smith, M. E. (2011). *SWOT analysis: A guide to SWOT for strategic planning*. MindTools.
- Solikhah, I. (2020). Peran alumni dalam pengembangan mutu sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 32–45.
- Sondakh, J. J. (2022). Optimalisasi teaching factory berbasis industri kreatif di SMK. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 10(2), 101–118.

- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87(S1), S3–S16. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Soewarto, H. (2017). *Metode SITOREM dalam pengambilan keputusan strategis pendidikan*. Universitas Pakuan Press.
- Stacey, R. D. (2016). *Strategic management and organisational dynamics* (7th ed.). Pearson Education.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suparno, P. (2018). *Filsafat konstruktivisme dalam pendidikan*. Kanisius.
- Susilo, A. (2020). Implementasi BSC dalam manajemen pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24(3), 205–219.
- Sutarno, S. (2023). Transformasi digital di sekolah vokasi: Peluang dan tantangan. *Jurnal Transformasi Pendidikan Vokasi*, 6(1), 45–60.
- Tan, C. S., & Mitchell, D. (2023). Strategic partnership for school improvement: A collaborative model. *International Journal of Educational Policy*, 39(1), 19–36.
- Tjiptono, F. (2021). *Strategi pemasaran* (5th ed.). Andi Publisher.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. <https://unesdoc.unesco.org>
- United Nations Development Programme. (2020). *Human development report 2020: The next frontier—Human development and the Anthropocene*. UNDP.
- Utomo, E. (2021). Perencanaan strategis pendidikan di era Society 5.0. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 120–135.
- Wahyudi, D. (2022). Sinergi dunia usaha dan dunia industri dalam penguatan SMK. *Jurnal Vokasi dan Teknologi*, 5(3), 89–104.
- Ward, K., & Peppard, J. (2020). *Strategic planning for information systems* (4th ed.). Wiley.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2003). Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. *Mid-continent Research for Education and Learning* (McREL).

- Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.
- Widodo, J. (2022). Pendidikan karakter dan budaya organisasi sekolah. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 12(1), 88–101.
- Widyatama, B. (2023). Roadmap strategi SMK berbasis data dan digitalisasi. *Jurnal Inovasi Pendidikan Vokasi*, 8(1), 57–73.
- Williams, B. (2021). The role of strategic communication in organizational transformation. *Journal of Strategic Communication*, 5(2), 115–129.
- Willis, J. W., & Jost, M. (2007). *Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches*. SAGE Publications.
- World Bank. (2021). Digital transformation of education systems: A framework for success. <https://worldbank.org>
- Yamin, M. (2022). Merancang sistem informasi sekolah terintegrasi. *Jurnal Teknologi dan Pendidikan*, 7(2), 142–158.
- Yuliani, N., & Gunawan, H. (2020). Evaluasi kurikulum dan strategi penguatan mutu SMK. *Jurnal Kurikulum Indonesia*, 15(1), 33–49.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zaini, M. (2022). Budaya strategi sebagai motor transformasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan Transformasional*, 6(1), 77–90.
- Zainuddin, Z., & Halili, S. H. (2022). Digital leadership in the era of education 4.0: Strategies and challenges. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 456–473.
- Zulkarnain, A. (2020). Sistem manajemen kinerja berbasis balanced scorecard di sekolah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 9(1), 14–29.
- Zukhruf, M., & Rachman, T. (2023). Teaching factory model in vocational schools: A case study in West Java. *Asian Journal of Vocational Education*, 4(2), 90–106.
- Zunaira, M., & Malik, S. (2021). Strategic agility and school performance: Mediating role of leadership and collaboration. *Journal of Educational Administration*, 59(4), 670–692.

Zwart, R. C., Wubbels, T., Bolhuis, S., & Bergen, T. C. M. (2007). Teacher learning through reciprocal peer coaching: An analysis of activity and interpersonal skills. *Teaching and Teacher Education*, 23(4), 982–1002. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.06.001>



BIOGRAFI PENULIS



Dr. Andi Hermawan, M.Pd Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E., Ak.) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBK Jakarta, dan memperoleh gelar Sarjana Sains (S.Si.).

Kecintaannya terhadap dunia pendidikan mengantarkannya untuk mengambil jalur kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia menyelesaikan Program Magister Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana

Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2019 dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.). Konsistensinya dalam mengembangkan kapasitas akademik dan profesional dibuktikan dengan pencapaian tertinggi berupa gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Manajemen Pendidikan dari institusi yang sama pada tahun 2022.

Dalam karier profesional telah mengabdikan sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong, Kabupaten Bogor sejak tahun 1999 dan dipercaya menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah. Selain itu, beliau juga aktif di dunia akademik sebagai Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, tempat beliau berbagi pengalaman dan keilmuan kepada para mahasiswa pascasarjana.

Dalam kehidupan pribadi, beliau menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai seorang putri yang bernama Azizah Luckyana Mawadda. Keluarga kecil ini menjadi sumber inspirasi dan dukungan utama dalam perjalanan hidup dan kariernya. Selain aktif mengajar, juga dikenal sebagai penulis buku, peneliti, dan pembicara dalam berbagai forum ilmiah, baik nasional maupun internasional. Fokus keilmuannya meliputi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pendidikan vokasi, dan literasi digital guru. Publikasinya telah banyak tersebar di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus), dengan lebih dari 1.000 sitasi Google Scholar dan h-index 16 per 17 April 2025.

Komitmennya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan Indonesia, terutama dalam memperkuat mutu SMK dan mendorong kepemimpinan digital di sekolah, menjadi semangat utama dalam perjalanan akademik dan pengabdianya hingga kini.

Dengan menyebut nama Tuhan Yang Maha Esa, saya panjatkan syukur yang tak terhingga atas limpahan karunia-Nya, yang memperkenankan hadirnya buku ini ke tangan para pembaca yang peduli akan kemajuan pendidikan vokasi di tanah air. Buku berjudul “Dari Analisis ke Aksi: SWOT dan Balanced Scorecard untuk Transformasi Pendidikan di SMK” ini merupakan hasil dari keprihatinan, refleksi mendalam, sekaligus harapan besar akan masa depan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang lebih terarah, terukur, dan berdampak.

Kita menyadari bahwa zaman terus bergerak dan berubah. Dunia pendidikan tak lagi dapat berpijak pada rutinitas administratif semata. Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) telah mengubah tatanan lama. Di saat yang sama, Society 5.0 menghadirkan tantangan dan peluang baru di mana manusia dan teknologi saling bersinergi untuk menciptakan nilai. Dalam konteks inilah, pendidikan vokasi—khususnya SMK—menjadi garda depan dalam mencetak generasi terampil, tangguh, dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan dunia usaha.

Dalam Buku Ini membahas Materi-materi sebagai berikut.

- Pendidikan Vokasi dalam Arus Disrupsi: Tantangan dan Arah Transformasi SMK
- Dasar-Dasar Manajemen Strategis dalam Konteks Sekolah Menengah Kejuruan
- Analisis SWOT: Diagnosis Strategi dan Evaluasi Diri Sekolah Vokasi
- Balanced Scorecard: Alat Transformasi Kinerja Sekolah yang Terukur
- Integrasi SWOT–BSC dalam Perencanaan dan Pengelolaan Strategis SMK
- Implementasi SWOT–BSC dalam Kurikulum, SDM, dan Tata Kelola SMK
- Digitalisasi Strategi dan Monitoring Berbasis Data di SMK
- Pelibatan Stakeholder dalam Transformasi Strategis Sekolah
- Studi Kasus Transformasi Strategi SMK
- Roadmap Strategi SMK 2030: Dari Refleksi ke Aksi Nyata



dari Analisis ke Aksi

SWOT dan Balanced Scorecard untuk
Transformasi Pendidikan di SMK



**INSIGHT
PUSTAKA**

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025

www.insightpustaka.com

☎ 0851-5086-7290

Pendidikan

+17

ISBN 978-634-96264-6-0



9 786349 626460