

Manajemen Strategis SMK Swasta

Teori, Praktik, dan Transformasi



Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Manajemen Strategis SMK Swasta

Teori, Praktik, dan Transformasi



INSIGHT
PUSTAKA

MANAJEMEN STRATEGIS SMK SWASTA

Teori, Praktik, dan Transformasi

Penulis:

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.insightpustaka.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, Juli 2025

Perancang sampul: Kelvin Syuhada Lunivananda

Penata letak: Kelvin Syuhada Lunivananda

ISBN: 978-634-04-1742-5

x + 249 hlm ; 15,5x23 cm.

©Juli 2025

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini dapat disusun dan disajikan dengan judul “**Manajemen Strategis SMK Swasta: Teori, Praktik, dan Transformasi.**” Buku ini lahir dari refleksi panjang, pengalaman empiris, dan semangat untuk memberikan kontribusi nyata terhadap penguatan manajemen pendidikan kejuruan di Indonesia, khususnya SMK Swasta yang selama ini menjadi bagian penting dalam sistem pendidikan nasional namun belum sepenuhnya memperoleh perhatian proporsional.

SMK Swasta memiliki posisi strategis sebagai mitra pemerintah dalam mencetak tenaga kerja terampil dan kompeten. Namun, tantangan yang dihadapi sangat kompleks—mulai dari keterbatasan sumber daya, dukungan kebijakan yang belum merata, hingga dinamika industri yang terus berubah. Dalam kondisi tersebut, peran manajemen strategis menjadi kunci agar SMK Swasta tidak sekadar bertahan, melainkan mampu tumbuh, bersaing, dan menciptakan keunggulan yang berkelanjutan.



Buku ini disusun untuk menjembatani kesenjangan antara teori manajemen strategis dan implementasinya dalam konteks SMK Swasta. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan bersifat holistik, integratif, dan praktikal—menggabungkan fondasi teoritis, studi kasus, instrumen aplikatif, serta rekomendasi kebijakan yang dapat langsung diimplementasikan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, yayasan, dan seluruh pemangku kepentingan pendidikan vokasi.

Harapan kami, buku ini dapat menjadi rujukan utama dalam penguatan kapasitas kelembagaan SMK Swasta, mendukung peningkatan mutu tata kelola, serta menjadi panduan dalam menyusun strategi jangka panjang yang relevan dengan tantangan era VUCA dan Society 5.0. Kritik dan saran sangat kami harapkan demi penyempurnaan edisi mendatang.

Bogor, Mei 2025

Dr. Andi Hermawan, M.Pd

PENDAHULUAN

Manajemen sekolah merupakan faktor penentu dalam keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, terlebih dalam konteks **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK Swasta)** yang menghadapi tantangan multidimensi. Ketatnya persaingan, keterbatasan sumber daya, perubahan orientasi dunia kerja, serta ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi, menuntut SMK Swasta untuk melakukan lompatan strategis yang tidak lagi dapat mengandalkan pola manajerial konvensional.

Kondisi ini diperparah dengan munculnya tantangan global yang dikenal sebagai **VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)**, serta transisi menuju **masyarakat Society 5.0** yang menekankan kolaborasi antara manusia dan teknologi. Dalam ekosistem pendidikan vokasi, realitas ini menuntut sebuah pendekatan manajemen yang visioner, fleksibel, dan berbasis data.

Sayangnya, masih banyak SMK Swasta yang belum mengadopsi prinsip-prinsip **manajemen strategis** secara utuh. Perencanaan sering kali bersifat reaktif, pelaksanaan program



tidak terukur, dan evaluasi dilakukan tanpa indikator kinerja yang jelas. Di sinilah pentingnya menyusun strategi kelembagaan berbasis teori manajemen yang aplikatif dan disesuaikan dengan karakteristik unik SMK Swasta.

Buku ini hadir sebagai **panduan teoritis dan praktis** dalam mengembangkan manajemen strategis yang mampu menjawab tuntutan internal maupun eksternal lembaga pendidikan. Dengan struktur yang sistematis, buku ini mengupas aspek konseptual manajemen strategis, model dan alat bantu populer (seperti SWOT, BSC, SIPOC), perumusan strategi, implementasi, evaluasi, hingga roadmap transformasi menuju SMK unggul 2030.

Di samping itu, pembaca juga akan menemukan **beragam contoh format, template, dan instrumen manajerial** yang dapat digunakan untuk menyusun RKS, mengevaluasi kinerja, membangun teaching factory, serta mengembangkan branding sekolah secara strategis.

Dengan membaca dan menerapkan isi buku ini, diharapkan para pemimpin SMK Swasta dapat:

- Menyusun visi-misi yang transformatif,
- Melakukan analisis strategis berbasis data,
- Menyusun dan mengimplementasikan strategi berbasis konteks lokal,
- Melakukan pengelolaan SDM, keuangan, dan kurikulum secara profesional,
- Membangun citra sekolah yang kuat di mata masyarakat dan dunia industri.

Akhirnya, buku ini tidak hanya menjadi sumber bacaan, tetapi juga **alat kerja transformasi sekolah**, menuju SMK Swasta yang unggul, adaptif, dan berdaya saing global.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Pendahuluan	v
Daftar Isi	vii

BAGIAN I

KONSEP DASAR DAN FONDASI TEORITIS	1
A. Konteks Pendidikan Vokasi dan Peran Strategis SMK Swasta	2
Pengantar Pendidikan Vokasi di Indonesia	3
Urgensi Manajemen Strategis dalam Meningkatkan Daya Saing	10
Tantangan Eksternal: VUCA, Society 5.0, Revolusi Industri 4.0	13
B. Teori dan Model Manajemen Strategis	17
Definisi dan Tujuan Manajemen Strategis	19
Model Strategis: SWOT, BSC, McKinsey 7S, SIPOC	22
Tahapan Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, Evaluasi	26



Integrasi Teori Manajemen dalam Konteks Pendidikan.....	29
C. Karakteristik Khusus SMK Swasta dalam Perspektif Manajerial.....	32
Hubungan Yayasan–Sekolah: Peran, Tantangan, dan Sinergi.....	35
Profil Kepala Sekolah dan Tim Manajemen.....	38
Tantangan Manajemen: SDM, Dana, Citra, dan Kelembagaan	41
Kekuatan Unik dan Peluang Inovasi di SMK Swasta	45

BAGIAN II.

FORMULASI STRATEGI DI SMK SWASTA	49
A. Visi, Misi, dan Nilai Strategis Sekolah	50
Ciri-ciri Visi yang Transformatif	51
Menyusun Nilai Inti dan Misi yang Operasional	55
Penerjemahan Nilai ke dalam Budaya dan Program	58
Contoh Visi-Misi dari SMK Unggul.....	61
B. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal	64
Teknik Analisis SWOT untuk Sekolah.....	65
Matriks IE dan Profil Kompetitif Sekolah	71
Studi Kasus dan Template Analisis SWOT SMK.....	74
C. Perencanaan Strategis SMK: Dokumen, Tahapan, dan Matriks	78
RKS/RKAS sebagai Produk Strategi.....	79
Merancang Tujuan, Program, dan Indikator Kinerja	82
Matriks Program Strategis: Keterkaitan Tujuan, Aktivitas, Outcome.....	85
Integrasi Strategi dengan Kurikulum, Keuangan, dan Budaya	88

BAGIAN III.

IMPLEMENTASI STRATEGI DAN TRANSFORMASI	93
A. Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Guru dan Tendik.....	94
Perencanaan dan Rekrutmen Tenaga Pendidikan.....	95
Pengembangan Kompetensi, Supervisi, dan Coaching	98
Penilaian Kinerja dan Sistem Insentif	101

Retensi SDM dan Kepuasan Kerja di SMK Swasta.....	104
B. Strategi Penguatan Pembelajaran dan Teaching Factory	106
Integrasi Kurikulum Nasional dan Kurikulum Industri.....	108
Model Pembelajaran Adaptif dan Berbasis Proyek	110
Teaching Factory sebagai Strategi Sinergi dengan DUDI.....	113
Studi Kasus Teaching Factory Unggulan di SMK Swasta.....	116
C. Manajemen Keuangan, Sarana, dan Pembiayaan Mandiri	118
Prinsip Tata Kelola Keuangan Sekolah Swasta.....	120
Strategi Unit Produksi dan Inovasi Pembiayaan	125
Optimalisasi Sarpras untuk Efisiensi Operasional	128
D. Branding Sekolah, Kemitraan, dan Hubungan Eksternal	131
Positioning Sekolah dan Strategi Branding.....	132
Kemitraan Strategis dengan Dunia Usaha, Alumni, dan Komunitas.....	135
Strategi Komunikasi dan Promosi Berbasis Media Sosial	137
Studi Praktik Baik Branding Edukatif SMK.....	140

BAGIAN IV.

EVALUASI, MONITORING, DAN ADAPTASI INOVATIF 143

A. Evaluasi Kinerja Strategis Sekolah	144
Penetapan KPI dan Dashboard Kinerja Sekolah	145
Audit Internal dan Evaluasi Mutu	148
Laporan Kinerja Strategis Tahunan.....	150
Rencana Tindak Lanjut dan Continuous Improvement.....	153
B. Digitalisasi Manajemen dan Inovasi Teknologi.....	155
SIM Sekolah: Sistem Informasi Manajemen	157
Aplikasi Digital untuk Administrasi dan Layanan.....	159
Monitoring Real-time dan Analitik Pendidikan.....	162
Penerapan IoT dan Cloud System dalam Manajemen Sekolah..	165
C. Kepemimpinan Strategis dan Budaya Kinerja.....	168
Kepemimpinan Visioner dan Entrepreneurial	169

Strategi Membangun Budaya Sekolah Unggul.....	172
Membangun Tim Manajemen Proaktif dan Resilien.....	177

BAGIAN V.

PENUTUP DAN ARAH STRATEGIS MASA DEPAN.....	181
A. Rekomendasi Strategis untuk Stakeholder SMK Swasta	182
Untuk Kepala Sekolah	183
Untuk Guru dan Tenaga Administrasi.....	186
Untuk Yayasan dan Pengelola	188
Untuk Pemerintah Daerah dan Dunia Usaha.....	191
B. Roadmap Menuju SMK Swasta Unggul 2030	193
Tahapan Transformasi Manajemen 2025–2030	195
Strategi Keberlanjutan dan Inovasi Berbasis Data.....	202
Menuju SMK Swasta sebagai Pusat Unggulan Vokasi Lokal	205
Penutup.....	209
Glosarium.....	211
Daftar Pustaka.....	217
Biografi Penulis.....	249

BAGIAN I

KONSEP DASAR DAN FONDASI TEORITIS



A. Konteks Pendidikan Vokasi dan Peran Strategis SMK Swasta

Pendidikan vokasi di Indonesia memegang peranan sentral dalam menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan kerja dan kesiapan menghadapi tantangan nyata di dunia industri dan dunia kerja. Dalam ekosistem pendidikan nasional, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) hadir sebagai institusi strategis yang menjembatani antara dunia pendidikan dan dunia usaha. Perannya bukan hanya sebagai penyedia tenaga kerja tingkat menengah, tetapi juga sebagai agen transformasi keterampilan, teknologi, dan kewirausahaan di tingkat lokal hingga nasional.

Di tengah meningkatnya kebutuhan terhadap tenaga kerja kompeten, keberadaan **SMK Swasta** menjadi pelengkap yang signifikan terhadap daya tampung dan keberagaman layanan pendidikan vokasi. SMK Swasta menjangkau wilayah-wilayah yang belum tersentuh sekolah negeri, merespons kebutuhan spesifik komunitas, dan kerap menawarkan fleksibilitas dalam pengelolaan program keahlian. Namun, di balik kontribusinya, SMK Swasta juga menghadapi tantangan besar: keterbatasan sumber daya, citra publik yang masih perlu ditingkatkan, serta ketimpangan akses terhadap dukungan pemerintah dan industri.

Dalam lanskap yang semakin kompetitif dan disruptif, manajemen SMK Swasta tidak bisa lagi bersifat administratif konvensional. Diperlukan pendekatan **manajemen strategis** yang menyeluruh, terukur, dan berorientasi pada hasil (outcome-based). Sekolah tidak cukup hanya menjalankan kegiatan tahunan, tetapi harus memiliki arah jangka panjang yang kuat, kemampuan membaca perubahan lingkungan, dan keberanian untuk berinovasi dalam tata kelola.

Lebih jauh, pendidikan vokasi kini berhadapan langsung dengan dinamika **VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)**, serta pergeseran nilai dan teknologi yang muncul dari fenomena **Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0**. Tantangan ini menuntut manajemen sekolah untuk berpikir sistemik, lintas sektor, dan berbasis data digital dalam setiap pengambilan keputusan. SMK Swasta tidak hanya dituntut untuk bertahan,



tetapi juga harus mampu mengantisipasi perubahan, memperkuat komitmen, dan menampilkan kinerja yang berdampak pada mutu lulusan.

Untuk menjawab kompleksitas tersebut, bagian ini akan menguraikan empat aspek mendasar: bagaimana posisi pendidikan vokasi dalam konteks nasional, tantangan spesifik yang dihadapi SMK Swasta, pentingnya manajemen strategis dalam membangun daya saing, dan realitas eksternal global yang memengaruhi seluruh tata kelola pendidikan.

Melalui pembahasan ini, diharapkan pembaca mendapatkan pemahaman utuh tentang urgensi transformasi manajemen di SMK Swasta serta fondasi konseptual yang dibutuhkan untuk memulai langkah strategis berikutnya.

Pengantar Pendidikan Vokasi di Indonesia

Pendidikan vokasi di Indonesia merupakan bagian integral dari sistem pendidikan nasional yang berfokus pada pengembangan keterampilan kerja, kompetensi teknis, dan kesiapan lulusan untuk memasuki dunia kerja secara langsung. Berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan menengah kejuruan dimaksudkan untuk menyiapkan peserta didik menjadi tenaga kerja yang terampil, mandiri, dan berdaya saing. Tujuan utama pendidikan vokasi adalah menjembatani kesenjangan antara institusi pendidikan dan kebutuhan riil dunia usaha dan dunia industri (DUDI), sekaligus memperkuat kapasitas bangsa dalam menghadapi tantangan ketenagakerjaan global.

Pendidikan vokasi tidak hanya ditujukan untuk mengisi lapangan pekerjaan, melainkan juga untuk menciptakan pekerja yang produktif, kreatif, dan mampu berinovasi. Secara teoretik, pendekatan pendidikan vokasi merujuk pada *Human Capital Theory* (Becker, 1993), yang menekankan bahwa investasi pada pelatihan dan keterampilan teknis akan meningkatkan produktivitas individu dan pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam konteks ini, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai institusi pendidikan vokasi di jenjang menengah memainkan peran ganda: sebagai



lembaga pendidikan dan sebagai pusat pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi kerja.

Pemerintah Indonesia melalui berbagai kebijakan, seperti revitalisasi SMK (Permendikbud No. 9 Tahun 2016) dan kebijakan Merdeka Belajar–Kurikulum Merdeka, telah mendorong penguatan sistem pendidikan vokasi agar lebih adaptif terhadap perubahan dunia kerja. Salah satu strategi yang dilakukan adalah mendorong integrasi antara kurikulum nasional dengan kebutuhan DUDI, penguatan teaching factory, serta peningkatan sertifikasi kompetensi lulusan. Pendekatan ini menegaskan pentingnya *link and match* sebagai prinsip utama penyelenggaraan pendidikan vokasi di Indonesia.

Secara struktural, pendidikan vokasi di Indonesia menghadirkan dua model utama: **pendidikan vokasi negeri dan pendidikan vokasi swasta**. Dalam banyak daerah, keberadaan SMK Swasta justru menjadi tulang punggung penyediaan akses pendidikan vokasi karena keterbatasan daya tampung sekolah negeri. Namun demikian, SMK Swasta menghadapi tantangan tersendiri dalam hal kualitas SDM, pembiayaan, keterlibatan industri, serta daya tarik masyarakat. Oleh karena itu, penguatan manajemen strategis di SMK Swasta menjadi sangat penting untuk menciptakan sistem vokasi yang lebih inklusif, merata, dan berkelanjutan.

Ciri khas pendidikan vokasi terletak pada **kurikulum berbasis kompetensi** yang dilengkapi dengan pembelajaran praktik, sertifikasi keahlian, dan pengalaman kerja di dunia industri. Dimensi kompetensi yang dikembangkan meliputi kompetensi teknis (*technical skills*), kompetensi sosial (*interpersonal skills*), dan kompetensi berpikir kritis serta pemecahan masalah (*problem-solving skills*). Keberhasilan pendidikan vokasi diukur tidak hanya melalui hasil ujian akademik, tetapi juga melalui pencapaian indikator kinerja lulusan seperti daya serap kerja, keterlibatan industri, dan kemampuan wirausaha.

Implementasi pendidikan vokasi di sekolah menuntut kolaborasi intensif antara sekolah, industri, pemerintah daerah, dan lembaga sertifikasi profesi. Strategi implementasi ideal mencakup: 1) penyusunan kurikulum



berbasis kebutuhan industri; 2) penguatan pelatihan guru produktif; 3) pengembangan teaching factory; 4) pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran praktik; dan 5) penyelenggaraan uji kompetensi yang kredibel. Penelitian oleh Susilo et al. (2022) menunjukkan bahwa SMK yang menerapkan teaching factory secara berkelanjutan mengalami peningkatan serapan kerja lulusan sebesar 18–25% dalam tiga tahun terakhir.

Salah satu tantangan besar pendidikan vokasi di Indonesia adalah kesenjangan antara kualitas sekolah vokasi di pusat kota dan di daerah. Akses terhadap fasilitas praktik, pelatihan industri, serta guru produktif masih belum merata. Selain itu, tantangan mindset masyarakat yang masih memandang SMK sebagai pilihan kedua turut memengaruhi rendahnya animo peserta didik terhadap jurusan kejuruan tertentu. Oleh karena itu, transformasi citra pendidikan vokasi menjadi lebih modern, unggul, dan berbasis teknologi menjadi agenda penting dalam meningkatkan daya tarik SMK.

Dalam dimensi kebijakan publik, pemerintah telah menetapkan beberapa indikator penguatan pendidikan vokasi, seperti: 1) persentase SMK yang memiliki teaching factory aktif, 2) jumlah MoU dengan DUDI, 3) tingkat kelulusan bersertifikat kompetensi, dan 4) angka penyerapan kerja lulusan dalam enam bulan pasca kelulusan. Keempat indikator ini menjadi bagian dari kerangka evaluasi Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, dan digunakan sebagai dasar untuk intervensi pembinaan sekolah serta alokasi bantuan pemerintah seperti Dana BOS Kinerja dan Bantuan Revitalisasi SMK.

Berbagai pendekatan teoritis lain juga mendukung pentingnya pendidikan vokasi dalam pembangunan bangsa, antara lain *Constructivist Learning Theory* (Vygotsky, 1978) yang menekankan pembelajaran berbasis pengalaman nyata. Dalam konteks SMK, teori ini mendasari pentingnya pembelajaran berbasis proyek (project-based learning), kerja lapangan, dan studi kasus industri sebagai metode pembelajaran utama. Hal ini diperkuat dengan hasil studi empiris oleh Rahmawati et al. (2023) yang menunjukkan bahwa penggunaan pendekatan kontekstual dan praktik



langsung meningkatkan kompetensi kerja siswa hingga 30% dibandingkan metode konvensional.

Saat ini, pendidikan vokasi juga didorong untuk memasuki era digitalisasi dan transformasi industri berbasis teknologi. Kurikulum SMK diarahkan untuk mengakomodasi perkembangan industri 4.0 dan Society 5.0, seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), dan sistem otomasi. Oleh karena itu, penguatan literasi digital siswa, pelatihan guru dalam penggunaan teknologi industri, serta kemitraan dengan perusahaan berbasis teknologi menjadi bagian integral dari pengembangan pendidikan vokasi abad ke-21.

Pendidikan vokasi di Indonesia harus terus bertransformasi agar tidak tertinggal oleh perubahan dunia kerja global. Penguatan sinergi antar pemangku kepentingan, integrasi kebijakan pusat dan daerah, serta adopsi praktik manajerial modern di tingkat sekolah menjadi strategi kunci untuk membangun ekosistem vokasi yang unggul. SMK, baik negeri maupun swasta, harus dikelola sebagai lembaga semi-industri yang profesional, responsif terhadap pasar kerja, dan berorientasi pada hasil.

Dengan demikian, pendidikan vokasi di Indonesia bukan hanya sekadar jalur pendidikan alternatif, tetapi merupakan tulang punggung dalam mewujudkan tenaga kerja terampil yang menjadi penggerak utama ekonomi nasional. Peningkatan kualitas manajemen strategis di lingkungan SMK, khususnya SMK Swasta, adalah fondasi utama untuk menciptakan keberlanjutan, mutu, dan daya saing global yang sesungguhnya. Maka, pemahaman mendalam terhadap konteks pendidikan vokasi menjadi titik tolak yang tak tergantikan dalam merancang transformasi pendidikan menengah kejuruan secara sistemik.

Posisi dan Tantangan SMK Swasta

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta memiliki posisi strategis dalam sistem pendidikan nasional sebagai pelengkap dan penyempurna daya tampung pendidikan vokasi yang tidak mampu dipenuhi sepenuhnya oleh sekolah negeri. Di berbagai daerah, khususnya di kawasan padat penduduk dan wilayah pinggiran, kehadiran SMK Swasta menjadi



satu-satunya alternatif pendidikan menengah berbasis keterampilan yang dapat diakses oleh masyarakat. Meskipun secara kelembagaan bersifat non-pemerintah, kontribusi SMK Swasta terhadap penyiapan tenaga kerja menengah sangat besar, terutama dalam konteks inklusi pendidikan dan pemerataan keterampilan.

Secara struktural, SMK Swasta berada dalam pembinaan pemerintah melalui Dinas Pendidikan Provinsi serta Yayasan Penyelenggara Pendidikan. Hubungan ganda ini memberikan keleluasaan dalam manajemen, namun juga menghadirkan tantangan tata kelola yang kompleks. Dalam teori manajemen pendidikan, struktur manajemen dua arah memerlukan harmonisasi kepemimpinan, sistem perencanaan yang partisipatif, serta koordinasi lintas peran (Bush, 2011). Ketidaksinkronan antara kebijakan yayasan dan pelaksanaan program sekolah sering kali menjadi penyebab lemahnya efektivitas pelaksanaan strategi sekolah.

Salah satu tantangan mendasar SMK Swasta adalah **terbatasnya dukungan pembiayaan**. Berbeda dengan SMK Negeri yang mendapatkan pembiayaan penuh dari APBD dan APBN, sebagian besar SMK Swasta mengandalkan dana BOS Reguler, kontribusi orang tua, dan dukungan yayasan. Keterbatasan anggaran ini berdampak langsung terhadap pemenuhan fasilitas praktik, pengadaan bahan ajar, pelatihan guru, dan kegiatan kemitraan industri. Penelitian oleh Puspitasari & Haryono (2022) menunjukkan bahwa keterbatasan pembiayaan merupakan penyebab utama rendahnya mutu implementasi teaching factory di SMK Swasta.

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah **ketersediaan dan kualitas sumber daya manusia (SDM)**, khususnya guru produktif dan tenaga kependidikan yang kompeten. Banyak SMK Swasta kesulitan merekrut guru tetap dengan latar belakang pendidikan keahlian yang sesuai karena keterbatasan anggaran gaji. Selain itu, tidak semua guru memiliki sertifikasi keahlian industri atau pengalaman lapangan, yang menjadi kunci keberhasilan pendidikan vokasi. Kesenjangan antara profil guru dan kebutuhan dunia kerja menyebabkan lulusan SMK Swasta kurang



kompetitif jika dibandingkan dengan lulusan dari SMK unggulan negeri atau politeknik.

Dari sisi **daya tarik terhadap peserta didik**, SMK Swasta juga menghadapi tantangan serius. Banyak masyarakat masih memiliki persepsi negatif terhadap SMK Swasta yang dianggap sebagai “pilihan terakhir” atau “pelarian” dari ketidakterimaan di sekolah negeri. Citra sekolah yang belum kuat, kurangnya promosi, serta stigma sosial tentang mutu lulusan menjadi penyebab rendahnya animo siswa baru, terutama pada program keahlian tertentu seperti pertanian, perikanan, atau otomasi ringan. Oleh karena itu, strategi branding dan penguatan nilai jual sekolah menjadi bagian penting dari agenda manajemen strategis SMK Swasta.

Dalam konteks **kemitraan dengan dunia industri**, SMK Swasta menghadapi ketimpangan akses dan jaringan. Industri cenderung lebih memilih bekerja sama dengan SMK Negeri atau institusi pendidikan besar yang telah memiliki reputasi dan fasilitas lengkap. SMK Swasta sering kali tidak memiliki teaching factory, peralatan praktik modern, atau tenaga penghubung industri yang profesional. Hal ini menyulitkan upaya membangun link and match yang berkelanjutan. Studi oleh Arifin et al. (2023) menyebutkan bahwa hanya 36% SMK Swasta di Jawa Barat yang memiliki MoU aktif dengan minimal dua mitra industri.

Kondisi infrastruktur dan fasilitas penunjang di SMK Swasta juga menjadi tantangan utama. Banyak sekolah tidak memiliki laboratorium kejuruan yang memadai, akses internet yang stabil, atau ruang praktik yang sesuai standar industri. Hal ini berdampak langsung terhadap proses pembelajaran praktik dan kualitas hasil produk siswa. Dalam evaluasi akreditasi BAN-SM, aspek sarana-prasarana menjadi salah satu dimensi dengan skor terendah bagi mayoritas SMK Swasta, terutama di daerah non-perkotaan.

Permasalahan lain yang signifikan adalah **manajemen sekolah yang belum profesional dan adaptif**. Tidak semua kepala SMK Swasta memiliki latar belakang manajerial atau pelatihan kepemimpinan yang memadai. Banyak kepala sekolah masih berorientasi administratif ketimbang



strategis. Kurangnya pelatihan dalam perencanaan strategis, pengelolaan perubahan, dan manajemen berbasis kinerja menjadi kendala dalam meningkatkan mutu sekolah secara berkelanjutan. Padahal, literatur manajemen pendidikan menekankan bahwa pemimpin sekolah adalah aktor kunci dalam transformasi institusi (Leithwood & Jantzi, 2005).

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, SMK Swasta juga memiliki **potensi keunggulan kompetitif**. Kebebasan dalam inovasi kurikulum, kecepatan dalam pengambilan keputusan, serta kedekatan dengan komunitas lokal menjadi kekuatan tersendiri. Beberapa SMK Swasta bahkan berhasil membangun identitas kuat melalui program kewirausahaan siswa, kolaborasi berbasis lokal, serta pendekatan manajemen berbasis nilai dan karakter. Keunggulan-keunggulan ini perlu didorong agar tidak hanya menjadi inisiatif lokal, tetapi direplikasi sebagai model inovatif dalam pengembangan SMK Swasta nasional.

Untuk menjawab tantangan yang kompleks ini, diperlukan **strategi penguatan manajemen strategis** yang berfokus pada dimensi: 1) tata kelola kelembagaan, 2) penguatan SDM, 3) kemitraan DUDI, 4) pengembangan kurikulum adaptif, dan 5) peningkatan daya saing lulusan. Indikator keberhasilan dapat mencakup: jumlah guru bersertifikasi industri, tingkat partisipasi siswa dalam praktik kerja industri, rasio serapan lulusan, jumlah mitra aktif, serta skor akreditasi lembaga. Strategi ini perlu diterjemahkan ke dalam RKS dan roadmap jangka menengah sekolah dengan tahapan yang terukur.

Secara konseptual, posisi SMK Swasta saat ini sedang berada di persimpangan antara potensi dan tekanan. Dengan jumlah yang sangat besar—lebih dari 55% dari total SMK di Indonesia—SMK Swasta memiliki daya jangkauan yang luas tetapi rentan secara manajerial. Oleh karena itu, diperlukan dukungan sistemik baik dari pemerintah, yayasan, asosiasi profesi, maupun industri untuk memperkuat kapasitas kelembagaan SMK Swasta sebagai pilar penting pendidikan vokasi nasional. Kolaborasi multi-pihak berbasis data dan evaluasi kinerja menjadi syarat utama menuju SMK Swasta yang unggul dan berkelanjutan.



Urgensi Manajemen Strategis dalam Meningkatkan Daya Saing

Manajemen strategis merupakan fondasi utama dalam pengelolaan lembaga pendidikan modern, termasuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta. Dalam konteks pendidikan vokasi yang sangat dipengaruhi oleh dinamika industri, perkembangan teknologi, dan perubahan sosial, keberadaan manajemen strategis tidak hanya bersifat normatif, tetapi menjadi kebutuhan praktis yang mendesak. Tanpa arah strategis yang jelas, SMK Swasta akan kesulitan bertahan, apalagi bersaing dalam ekosistem pendidikan yang semakin kompleks dan kompetitif.

Secara konseptual, manajemen strategis diartikan sebagai proses sistematis dalam merumuskan visi, misi, tujuan, strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian kebijakan organisasi untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan (David, 2017). Dalam lingkungan SMK Swasta, hal ini mencakup kemampuan kepala sekolah dan tim manajemen untuk mengelola perubahan, menavigasi tantangan eksternal, dan mengoptimalkan sumber daya internal untuk menghasilkan kinerja institusi yang unggul dan berdampak luas.

Penerapan manajemen strategis sangat berkaitan erat dengan peningkatan **daya saing sekolah**, baik di tingkat lokal maupun nasional. Daya saing SMK Swasta dapat didefinisikan sebagai kapasitas sekolah untuk menarik minat peserta didik, menghasilkan lulusan berkualitas, membangun kepercayaan publik, serta menjalin kemitraan produktif dengan dunia usaha dan industri (Porter, 1990). Untuk mencapai hal tersebut, sekolah harus memiliki keunggulan yang membedakan dirinya dari sekolah lain, baik dalam aspek layanan, mutu pengajaran, maupun relevansi program keahlian.

Salah satu dimensi penting dalam manajemen strategis adalah **perumusan visi dan misi yang transformatif**. Visi bukan sekadar slogan, tetapi harus mampu menginspirasi seluruh warga sekolah dan memberikan arah jangka panjang yang jelas. Misi harus menggambarkan nilai, tujuan,



dan pendekatan strategis dalam pelayanan pendidikan vokasi. Di banyak SMK Swasta, visi dan misi yang kabur atau terlalu administratif menjadi penyebab lemahnya perencanaan program yang berdampak langsung pada mutu layanan.

Dimensi kedua adalah **analisis lingkungan internal dan eksternal**. SMK Swasta perlu memahami kekuatan dan kelemahan internalnya, sekaligus membaca peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Instrumen seperti SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dapat membantu sekolah memetakan posisinya dan menentukan arah strategis. Selain itu, pendekatan PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) memberikan kerangka dalam memahami pengaruh makro terhadap sekolah. Dengan alat ini, sekolah mampu merespons kebijakan pendidikan, dinamika ekonomi lokal, serta perkembangan teknologi dengan strategi yang lebih adaptif.

Dimensi ketiga adalah **penetapan tujuan strategis dan indikator kinerja utama (KPI)**. Tujuan harus SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dan dijabarkan dalam program kerja yang terstruktur dalam RKS (Rencana Kerja Sekolah). Indikator kinerja mencakup berbagai aspek, seperti tingkat kelulusan siswa, jumlah sertifikasi kompetensi, rasio serapan kerja lulusan, partisipasi dalam program magang industri, serta peningkatan akreditasi lembaga. Tujuan strategis inilah yang menjadi panduan arah kebijakan dan pengukuran keberhasilan manajemen.

Dalam konteks implementasi, **strategi harus diterjemahkan ke dalam program nyata** yang menyentuh semua aspek manajemen sekolah: pengelolaan kurikulum, keuangan, SDM, sarana prasarana, dan hubungan eksternal. SMK Swasta yang berhasil biasanya memiliki teaching factory yang aktif, kurikulum adaptif terhadap industri, serta kegiatan kewirausahaan siswa yang ditopang oleh pembelajaran berbasis proyek. Penelitian oleh Hamid & Pranata (2022) menunjukkan bahwa SMK dengan strategi pengembangan kurikulum kolaboratif mengalami peningkatan kepercayaan dari dunia industri sebesar 27% dalam dua tahun terakhir.



Manajemen strategis juga menekankan pentingnya **monitoring dan evaluasi berkelanjutan**. Sekolah tidak cukup hanya merancang program, tetapi harus memantau capaian dan menyesuaikan strategi secara dinamis. Di sinilah pentingnya budaya reflektif dan sistem pelaporan berbasis data. Penggunaan dashboard kinerja digital, laporan bulanan kinerja unit kerja, serta forum evaluasi strategis menjadi instrumen yang mendukung fleksibilitas dalam pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*).

Dalam pengalaman lapangan, SMK Swasta yang mampu meningkatkan daya saing adalah mereka yang mengembangkan **budaya organisasi berbasis kinerja dan inovasi**. Budaya ini ditandai oleh kepemimpinan yang visioner, kolaborasi antar guru dan manajemen, serta keterbukaan terhadap perubahan. Budaya sekolah bukan sekadar nilai yang tertulis di dinding, tetapi diwujudkan dalam praktik pengambilan keputusan, sikap terhadap evaluasi, dan orientasi terhadap mutu lulusan. Di sinilah sinergi antara manajemen strategis dan manajemen mutu total (Total Quality Management) dapat menciptakan efek transformasional.

Dalam pendekatan sistem, manajemen strategis SMK Swasta harus berbasis pada siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act). Rencana strategis diturunkan ke dalam aksi nyata, hasilnya dievaluasi, dan kemudian dilakukan perbaikan. Dengan cara ini, sekolah tidak hanya bertahan, tetapi juga terus berkembang mengikuti perubahan zaman. Prinsip ini sangat cocok digunakan dalam konteks pendidikan vokasi yang dituntut untuk terus menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar kerja yang dinamis.

Secara kelembagaan, **peran kepala sekolah sebagai pemimpin strategis sangat menentukan** keberhasilan implementasi strategi. Kepala sekolah dituntut tidak hanya menjadi manajer administratif, tetapi juga sebagai visioner, inovator, komunikator, dan pelaksana kebijakan strategis. Dukungan yayasan, komite sekolah, dan guru harus dimobilisasi untuk menciptakan harmoni dan efektivitas pelaksanaan strategi. Pelatihan manajemen kepemimpinan strategis sangat penting diberikan secara berkala untuk memperkuat kapabilitas manajerial kepala sekolah.



Sebagai sintesis, manajemen strategis di SMK Swasta harus berfokus pada **dimensi visi-misi, analisis lingkungan, penetapan tujuan, pelaksanaan strategi, evaluasi berkelanjutan, dan kepemimpinan transformasional**. Indikator kinerja yang digunakan harus mencerminkan daya saing lulusan, kepuasan stakeholder, efisiensi pengelolaan sumber daya, dan keberhasilan dalam membangun kemitraan. Manajemen strategis bukan dokumen rencana semata, tetapi praktik budaya kerja yang hidup di seluruh level organisasi sekolah.

Dengan demikian, urgensi manajemen strategis dalam meningkatkan daya saing SMK Swasta menjadi keniscayaan di tengah era kompetisi dan disrupsi. Sekolah yang mampu menyusun dan menjalankan strategi secara sistemik akan tampil sebagai lembaga yang adaptif, relevan, dan berpengaruh dalam pembangunan sumber daya manusia unggul Indonesia. Manajemen strategis bukan lagi pilihan, tetapi keharusan bagi setiap SMK Swasta yang ingin naik kelas dan bertahan dalam arus perubahan yang sangat cepat.

Tantangan Eksternal: VUCA, Society 5.0, Revolusi Industri 4.0

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta saat ini tidak hanya menghadapi tantangan internal seperti keterbatasan sumber daya atau tata kelola kelembagaan, tetapi juga tantangan eksternal yang bersifat global dan multidimensi. Lingkungan strategis yang berubah cepat, penuh ketidakpastian, dan kompleks telah memaksa lembaga pendidikan untuk melakukan reorientasi dalam perencanaan dan pelaksanaan programnya. Inilah yang dikenal sebagai konteks **VUCA**—Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity—sebuah terminologi yang menggambarkan kondisi dunia modern yang dinamis dan tidak terduga.

Volatility (gejolak) menggambarkan perubahan yang sangat cepat dan tidak stabil, seperti perubahan regulasi pendidikan, tren industri baru, atau pandemi global yang tiba-tiba mengubah sistem pembelajaran. Di



SMK Swasta, volatilitas terlihat dari naik-turunnya jumlah peserta didik, fluktuasi anggaran, hingga cepatnya perubahan kurikulum. Untuk itu, sekolah harus memiliki **fleksibilitas kebijakan dan kemampuan adaptasi struktural** agar tidak kehilangan arah dalam situasi penuh guncangan.

Uncertainty (ketidakpastian) mengacu pada situasi di mana masa depan sulit diprediksi, termasuk ketidakjelasan kebutuhan tenaga kerja masa depan, tuntutan industri yang berubah-ubah, serta arah kebijakan pendidikan nasional yang kerap berganti. SMK Swasta harus mampu merancang strategi **scenario-based planning**, yaitu menyusun rencana strategis dengan mempertimbangkan berbagai skenario perubahan. Penelitian oleh Prasetyo et al. (2022) menunjukkan bahwa SMK yang menerapkan perencanaan kontinjensi memiliki ketahanan institusi lebih baik saat menghadapi krisis seperti pandemi COVID-19.

Complexity (kompleksitas) mengacu pada banyaknya variabel yang saling terkait dan memengaruhi lingkungan eksternal sekolah. Misalnya, dalam membangun teaching factory, sekolah harus mempertimbangkan keterlibatan industri, kesiapan guru, kebutuhan siswa, standar mutu, serta aspek hukum dan keamanan kerja. Kompleksitas ini menuntut **kepemimpinan sistemik dan kolaboratif**, bukan hanya keputusan top-down. Kepala sekolah dituntut membangun tim lintas fungsi dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan untuk memecahkan persoalan secara komprehensif.

Ambiguity (ambiguitas) menggambarkan kondisi di mana informasi tidak cukup jelas untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan. Dalam dunia pendidikan vokasi, ambiguitas sering muncul saat terjadi tumpang tindih kebijakan pusat dan daerah, ketidaksesuaian antara kurikulum dan dunia industri, serta munculnya kompetensi baru yang belum terstandar. SMK Swasta dituntut **memiliki ketajaman dalam interpretasi situasi** dan mengembangkan *sense-making leadership*, yaitu kepemimpinan yang mampu membaca tanda-tanda perubahan dan memaknai sinyal-sinyal kebijakan dengan presisi tinggi.



Selain tantangan VUCA, muncul pula fenomena **Society 5.0**, yang pertama kali diperkenalkan oleh pemerintah Jepang sebagai respons terhadap Revolusi Industri 4.0. Society 5.0 menekankan pentingnya sinergi antara teknologi digital dengan nilai-nilai kemanusiaan. Di sektor pendidikan, konsep ini menuntut sekolah untuk tidak hanya mencetak tenaga kerja yang siap kerja, tetapi juga manusia yang adaptif, kreatif, dan berjiwa sosial. SMK Swasta perlu merespons dengan cara **mengintegrasikan pembelajaran teknologi dan karakter** secara seimbang, agar lulusan tidak sekadar trampil teknis tetapi juga unggul dalam etika dan kepemimpinan sosial.

Dalam Society 5.0, penguasaan teknologi seperti **Artificial Intelligence (AI)**, **Internet of Things (IoT)**, **Big Data**, dan **Robotika** menjadi keterampilan dasar yang harus diperkenalkan sejak bangku SMK. Namun, banyak SMK Swasta yang belum memiliki kapasitas teknologi dan SDM untuk mengadopsi perubahan ini. Oleh karena itu, strategi kolaborasi dengan industri berbasis teknologi tinggi, program pelatihan guru secara berjenjang, serta revitalisasi sarana praktik menjadi sangat penting. Penelitian oleh Mahendra et al. (2023) membuktikan bahwa SMK yang menjalin kerja sama dengan startup teknologi mengalami peningkatan kualitas pembelajaran dan daya saing lulusan secara signifikan.

Sementara itu, **Revolusi Industri 4.0** menciptakan disrupsi besar dalam struktur pekerjaan, kompetensi yang dibutuhkan, serta pola hubungan kerja. Otomasi dan digitalisasi menyebabkan banyak pekerjaan lama hilang dan digantikan oleh profesi baru. Hal ini menuntut kurikulum SMK untuk terus diperbarui dan disesuaikan secara cepat dengan kebutuhan industri. SMK Swasta harus menerapkan prinsip **adaptive curriculum design**, yaitu kurikulum yang fleksibel, modular, dan responsif terhadap perkembangan kompetensi baru.

Kebutuhan terhadap **soft skills** seperti berpikir kritis, kerja tim, komunikasi, dan inovasi juga semakin menonjol di era industri 4.0. Oleh karena itu, manajemen sekolah harus memastikan bahwa dimensi soft skills masuk ke dalam perencanaan pembelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler. SMK



Swasta yang unggul adalah mereka yang tidak hanya fokus pada keterampilan teknis, tetapi juga mengembangkan kepribadian dan kepemimpinan siswa sebagai bekal menghadapi masa depan yang tidak pasti.

Strategi yang bisa diterapkan SMK Swasta dalam menghadapi tantangan VUCA dan Society 5.0 adalah dengan mengadopsi **model manajemen berbasis inovasi dan kolaborasi**. Kepala sekolah perlu berperan sebagai *change leader* yang mampu mendorong budaya inovatif, menciptakan struktur kerja yang agile, dan memperkuat jejaring eksternal. Selain itu, pengembangan *dashboard strategic intelligence* dapat membantu sekolah dalam memantau tren perubahan, mengelola data kebijakan, dan merumuskan langkah responsif terhadap disrupsi eksternal.

Secara kelembagaan, SMK Swasta perlu memiliki **roadmap transformasi digital**, yang mencakup penguatan literasi digital guru, digitalisasi administrasi, integrasi TIK dalam pembelajaran, serta sistem penjaminan mutu berbasis teknologi. Dengan roadmap ini, sekolah dapat membangun ketahanan digital yang menjadi modal penting dalam era penuh ketidakpastian. Roadmap juga perlu mencantumkan indikator ketercapaian seperti digital readiness index, jumlah guru bersertifikat digital, dan jumlah pembelajaran hybrid yang berhasil dijalankan.

Sebagai sintesis, tantangan eksternal seperti VUCA, Society 5.0, dan Revolusi Industri 4.0 menuntut perubahan paradigma dalam manajemen sekolah. SMK Swasta tidak lagi cukup dikelola sebagai institusi pendidikan tradisional, tetapi harus menjadi entitas strategis yang berbasis data, teknologi, dan kolaborasi. Dimensi respons terhadap tantangan eksternal meliputi: (1) fleksibilitas kebijakan, (2) ketahanan institusi, (3) pemanfaatan teknologi, (4) reorientasi kurikulum, dan (5) kepemimpinan transformatif. Indikator utama mencakup ketanggapan terhadap perubahan regulasi, keterlibatan industri, dan keberhasilan adopsi teknologi baru.

Melalui manajemen strategis yang responsif terhadap tantangan eksternal ini, SMK Swasta tidak hanya dapat bertahan, tetapi juga tumbuh sebagai institusi unggul yang mampu menjawab tantangan zaman. Pendidikan vokasi berbasis keunggulan adaptif dan digital akan menjadi penentu



daya saing bangsa dalam dekade mendatang. Maka dari itu, transformasi strategis SMK Swasta harus dimulai dari pemahaman yang utuh terhadap peta perubahan global—seraya melibatkan seluruh aktor pendidikan dalam gerakan perubahan kolektif dan berkelanjutan.

B. Teori dan Model Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan fondasi penting dalam pengelolaan organisasi modern, termasuk lembaga pendidikan seperti SMK Swasta. Di tengah tantangan eksternal yang semakin kompleks dan tekanan internal yang beragam, kemampuan sekolah dalam merancang, menjalankan, dan mengevaluasi strategi secara sistematis menjadi salah satu indikator utama keberhasilan institusi. Manajemen strategis bukan hanya sekadar serangkaian rencana jangka panjang, tetapi mencerminkan cara berpikir strategis yang berbasis data, fleksibel, dan berorientasi pada masa depan. Dalam dunia pendidikan, hal ini berarti mengelola sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu lulusan, memperkuat kepercayaan masyarakat, dan merespons kebutuhan dunia kerja secara adaptif.

Secara historis, teori manajemen strategis berkembang dari dunia bisnis dan industri, namun kini telah mengalami perluasan aplikasi ke sektor publik dan pendidikan. Para pakar seperti Chandler (1962), Mintzberg (1994), hingga David (2017) telah memberikan kontribusi besar dalam memperluas pemahaman terhadap strategi sebagai proses yang dinamis, bukan dokumen statis. Dalam konteks sekolah, terutama SMK, pendekatan strategis memungkinkan pimpinan dan tim manajemen untuk tidak hanya bekerja reaktif terhadap masalah, tetapi juga mampu membangun keunggulan kompetitif secara terencana dan terukur.

Dalam praktiknya, manajemen strategis dalam pendidikan vokasi mencakup serangkaian proses yang kompleks: mulai dari merumuskan visi dan misi sekolah, menganalisis kondisi internal dan eksternal, memilih model strategi yang tepat, menetapkan tujuan kinerja, hingga mengevaluasi hasil dan menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan lingkungan. Keseluruhan proses ini memerlukan pemahaman yang kuat terhadap teori



dasar dan model-model strategis yang telah terbukti secara empiris. Tanpa pemahaman teoritik yang memadai, strategi sekolah akan kehilangan arah dan berisiko gagal dalam implementasi.

Oleh karena itu, bagian ini akan menyajikan **empat pembahasan utama** yang menjadi kerangka kerja konseptual bagi manajemen strategis di SMK Swasta. Pertama, akan dijelaskan **definisi dan tujuan manajemen strategis** dalam kerangka pendidikan, agar pembaca memahami mengapa pendekatan ini relevan dan mendesak untuk diterapkan di sekolah. Kedua, akan diuraikan **berbagai model strategis** yang sering digunakan dalam praktik sekolah, seperti SWOT, Balanced Scorecard (BSC), McKinsey 7S, dan SIPOC, lengkap dengan implikasi penggunaannya dalam lingkungan pendidikan vokasi.

Ketiga, bagian ini akan membahas **tahapan manajemen strategis**, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi, yang menjadi siklus berkelanjutan dalam pengelolaan sekolah. Pemahaman terhadap setiap tahap akan memperkuat kemampuan manajerial sekolah dalam menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS), melaksanakan program secara efektif, dan mengevaluasi kinerjanya secara objektif. Keempat, akan disampaikan **integrasi teori manajemen strategis ke dalam konteks pendidikan**, agar setiap pendekatan teoritis yang digunakan benar-benar mampu menjawab kebutuhan spesifik lembaga pendidikan, bukan sekadar menyalin praktik dunia bisnis.

Melalui pemahaman mendalam terhadap teori dan model manajemen strategis, kepala sekolah, yayasan, guru manajerial, dan seluruh pemangku kepentingan di SMK Swasta diharapkan mampu membangun budaya strategis yang bukan hanya hidup di atas kertas, tetapi mewujudkan dalam program, keputusan, dan budaya kerja sehari-hari. Inilah bekal utama untuk menciptakan sekolah vokasi yang unggul, adaptif, dan siap bersaing dalam ekosistem pendidikan masa depan.



Definisi dan Tujuan Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan suatu pendekatan sistematis dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui serangkaian proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang terstruktur. Dalam literatur klasik, Chandler (1962) mendefinisikan manajemen strategis sebagai penetapan tujuan jangka panjang organisasi, pemilihan tindakan yang tepat, dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Definisi ini menekankan pentingnya keselarasan antara arah tujuan dan pelaksanaan aktivitas organisasi. Dalam konteks pendidikan, khususnya SMK Swasta, manajemen strategis berfungsi sebagai kerangka kerja utama untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan kegiatan sekolah berjalan sesuai arah visi dan misi yang telah ditetapkan.

Di bidang pendidikan, manajemen strategis mengacu pada proses menyeluruh dalam merumuskan visi dan misi lembaga, menetapkan tujuan strategis, menyusun rencana jangka panjang dan menengah, serta mengatur implementasi kegiatan dan evaluasi pencapaian. Manajemen strategis juga mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi keberhasilan sekolah. Dalam kerangka ini, sekolah tidak hanya dikelola secara reaktif terhadap masalah, tetapi secara proaktif mengantisipasi tantangan dan mengembangkan keunggulan kompetitif.

Tujuan utama dari manajemen strategis dalam pendidikan adalah menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Adaptif berarti sekolah mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah, kebutuhan dunia industri, atau perkembangan teknologi. Inovatif mengacu pada kemampuan sekolah untuk menciptakan gagasan dan solusi baru yang berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan. Sedangkan berkelanjutan menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan mampu menjaga keberlangsungan fungsi sekolah dalam jangka panjang, baik dari segi akademik maupun kelembagaan.



Dalam praktiknya, SMK Swasta menghadapi kompleksitas yang tinggi, mulai dari keterbatasan sumber daya manusia, dana operasional yang terbatas, hingga persaingan antar lembaga pendidikan. Oleh karena itu, manajemen strategis sangat diperlukan untuk menjawab berbagai tantangan tersebut secara menyeluruh dan terukur. Sekolah tidak cukup hanya menjalankan kegiatan tahunan atau program rutin, tetapi harus memiliki arah jangka panjang yang jelas, berbasis data, dan berorientasi pada hasil. Dengan manajemen strategis yang kuat, SMK Swasta dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing secara signifikan.

Terdapat beberapa dimensi kunci dalam manajemen strategis pendidikan, yakni: (1) perumusan visi dan misi strategis; (2) analisis lingkungan strategis; (3) penetapan tujuan dan sasaran strategis; (4) formulasi dan implementasi kebijakan; serta (5) monitoring dan evaluasi. Kelima dimensi ini tidak berjalan secara linear, tetapi membentuk siklus strategis yang berulang dan adaptif. Kepala sekolah dan tim manajemen perlu memastikan bahwa seluruh dimensi ini terintegrasi dalam sistem perencanaan sekolah, baik melalui dokumen RKS, RKJM, maupun RKAS.

Indikator keberhasilan manajemen strategis di SMK Swasta dapat dilihat dari sejumlah aspek, antara lain: peningkatan mutu lulusan (misalnya serapan kerja dan sertifikasi kompetensi), kepuasan stakeholder (orang tua, siswa, DUDI), peningkatan akreditasi, jumlah kemitraan produktif, serta efisiensi pengelolaan sumber daya. Indikator lainnya mencakup tercapainya target-target tahunan sekolah dalam bidang pembelajaran, kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan keuangan. Oleh karena itu, seluruh indikator ini harus didefinisikan secara jelas dan diukur secara periodik sebagai bagian dari proses pengendalian strategis.

Penelitian oleh Wicaksono dan Handayani (2023) menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang menerapkan manajemen strategis berbasis indikator memiliki peningkatan kinerja sebesar 32% dalam waktu dua tahun, dibandingkan dengan sekolah yang tidak memiliki arah strategis yang jelas. Temuan ini diperkuat oleh studi yang dilakukan oleh Suprpto et al. (2022), yang menunjukkan bahwa sekolah dengan perencanaan



strategis yang matang cenderung lebih adaptif terhadap perubahan kebijakan kurikulum nasional dan lebih efektif dalam mengelola hubungan dengan dunia usaha/industri.

Dalam implementasi di lapangan, banyak SMK Swasta yang mulai menyadari pentingnya memiliki dokumen strategi formal seperti Rencana Strategis Sekolah (Renstra), namun masih menghadapi kesulitan dalam menghubungkan dokumen tersebut dengan praktik manajerial sehari-hari. Kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan merupakan tantangan klasik dalam pendidikan, yang hanya dapat diatasi melalui pelatihan manajemen strategis, pemantauan berkala, serta dukungan sistem digital yang memungkinkan integrasi data dan pelaporan. Penerapan sistem informasi manajemen sekolah (SIMS) yang terhubung dengan indikator strategis menjadi salah satu solusi yang kini mulai dikembangkan di berbagai SMK unggulan.

Tahapan dalam manajemen strategis dimulai dari **perumusan strategi**, yang mencakup penetapan visi-misi dan analisis SWOT; dilanjutkan ke tahap **implementasi strategi**, yaitu penerapan program nyata berdasarkan prioritas; dan terakhir **evaluasi strategi**, untuk mengukur efektivitas program dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Ketiga tahap ini harus dijalankan secara siklikal dan konsisten agar strategi yang diterapkan benar-benar hidup dalam budaya organisasi sekolah, bukan sekadar dokumen formal.

Manajemen strategis juga memperkuat kapasitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai *strategic leader*. Dalam paradigma ini, kepala sekolah bukan hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai arsitek perubahan dan fasilitator inovasi. Kepala sekolah dituntut mampu mengarahkan sekolah pada pencapaian jangka panjang, mengelola kolaborasi internal-eksternal, serta membangun budaya kerja yang berorientasi mutu. Oleh karena itu, pelatihan dan pendampingan kepemimpinan strategis menjadi kebutuhan utama dalam penguatan manajemen SMK Swasta.

Sintesis dari pembahasan ini menegaskan bahwa manajemen strategis di SMK Swasta bukan sekadar instrumen teknis, tetapi merupakan



kerangka pikir yang menyatu dengan seluruh elemen pengelolaan sekolah. Strategi yang baik harus berbasis visi, didukung oleh data, dimonitor dengan indikator, dan dilaksanakan dengan semangat kolaboratif. Sekolah yang mengadopsi pendekatan ini akan mampu menghadapi tantangan eksternal, memperkuat daya saing institusi, dan menciptakan lingkungan belajar yang relevan, bermakna, serta berdampak.

Dengan demikian, pemahaman yang kokoh terhadap definisi dan tujuan manajemen strategis menjadi langkah awal yang fundamental untuk mengarahkan transformasi SMK Swasta ke arah yang lebih adaptif, profesional, dan berdaya saing tinggi. Ini adalah prasyarat utama bagi sekolah untuk tidak sekadar bertahan di era disrupsi, tetapi juga menjadi aktor utama dalam mencetak generasi vokasional yang unggul dan relevan dengan tuntutan abad ke-21.

Model Strategis: SWOT, BSC, McKinsey 7S, SIPOC

Dalam implementasi manajemen strategis di SMK Swasta, pemahaman terhadap model-model analisis strategis menjadi elemen krusial untuk mendesain perencanaan yang efektif dan berbasis data. Model-model ini berfungsi sebagai alat bantu berpikir (strategic thinking tools) yang memungkinkan kepala sekolah dan tim manajemen memahami posisi lembaga mereka secara menyeluruh, baik dari sisi kekuatan internal maupun tantangan eksternal. Tanpa kerangka analisis yang terstruktur, proses penyusunan strategi rawan bersifat subjektif, reaktif, dan tidak sistematis. Oleh karena itu, bagian ini menghadirkan empat model populer yang terbukti relevan dan aplikatif dalam dunia pendidikan vokasi: **SWOT, Balanced Scorecard (BSC), McKinsey 7S, dan SIPOC.**

Model SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan model yang paling sederhana namun sangat powerful dalam memetakan posisi strategis suatu lembaga. Di SMK Swasta, kekuatan bisa berupa kedekatan dengan komunitas lokal, fleksibilitas pengelolaan, atau keunggulan program keahlian tertentu. Kelemahan mungkin mencakup keterbatasan sarpras, jumlah guru tetap yang sedikit, atau kapasitas digital



yang rendah. Peluang bisa datang dari kerjasama industri lokal, dukungan BOS kinerja, atau tren kebutuhan tenaga kerja baru. Sementara ancaman bisa berupa menurunnya jumlah siswa, persaingan dengan SMK negeri, atau kebijakan pendidikan yang berubah. SWOT sangat bermanfaat untuk merumuskan strategi berdasarkan hasil pemetaan 4 kuadran tersebut, misalnya strategi SO (menggunakan kekuatan untuk menangkap peluang) atau WT (meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman).

Namun demikian, SWOT hanya memberikan gambaran awal yang bersifat diagnostik. Untuk membantu menerjemahkan visi strategis menjadi langkah-langkah operasional yang terukur, diperlukan model **Balanced Scorecard (BSC)** yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992). BSC mengajak manajemen sekolah melihat kinerja tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga melalui tiga perspektif lainnya: pelanggan (siswa dan orang tua), proses internal (mutu layanan pendidikan), dan pembelajaran serta pertumbuhan (kapasitas guru dan inovasi organisasi). Dalam konteks SMK Swasta, BSC dapat digunakan untuk menyusun indikator strategis, seperti: tingkat kepuasan siswa (pelanggan), kecepatan pelaporan BOS (keuangan), efisiensi proses PKL (proses internal), dan jumlah guru bersertifikasi industri (pembelajaran dan pertumbuhan).

Implementasi BSC di SMK Swasta dapat dilakukan melalui **penyusunan peta strategi sekolah**, yang menjelaskan hubungan sebab-akibat antar perspektif. Misalnya, peningkatan kualitas pembelajaran (pembelajaran dan pertumbuhan) akan memperbaiki mutu teaching factory (proses internal), yang berdampak pada meningkatnya kepuasan DUDI (pelanggan), yang akhirnya meningkatkan reputasi sekolah dan daya tarik siswa baru (keuangan). Sekolah dapat mengembangkan **dashboard BSC** sederhana dalam bentuk matriks dan infografik, yang ditinjau secara triwulanan dalam rapat evaluasi kinerja manajemen.

Selain BSC, model **McKinsey 7S** memberikan panduan menyeluruh untuk menilai keselarasan internal organisasi. Tujuh elemen dalam model ini terdiri dari: Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style, dan Staff. Penerapannya di SMK Swasta memungkinkan manajemen sekolah



mengevaluasi apakah struktur organisasi mendukung strategi, apakah sistem supervisi berjalan dengan baik, apakah nilai-nilai sekolah benar-benar dihayati oleh guru, dan apakah gaya kepemimpinan mendukung budaya inovasi. Misalnya, sekolah yang ingin menerapkan pembelajaran berbasis proyek harus memastikan bahwa strategi pembelajaran, sistem penilaian, gaya manajerial guru, dan kapasitas staf benar-benar mendukung transformasi tersebut.

Model McKinsey 7S sangat cocok digunakan dalam kegiatan **review tahunan organisasi**, seperti akreditasi sekolah atau evaluasi RKJM. Dalam praktiknya, kepala sekolah bersama tim manajemen dapat menggunakan lembar kerja 7S untuk mengidentifikasi kesenjangan antar elemen dan menyusun rencana aksi penguatan kelembagaan. Penelitian oleh Lestari dan Mukhlis (2023) di 22 SMK Swasta di Jawa Tengah menunjukkan bahwa sekolah yang mengadaptasi 7S secara berkala memiliki indeks kepemimpinan strategis dan budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan sekolah tanpa evaluasi organisasi sistemik.

Sementara itu, **SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers)** adalah model manajemen proses yang banyak digunakan dalam pendekatan Total Quality Management (TQM) dan Six Sigma, dan kini juga relevan untuk diterapkan di sekolah. Model ini memetakan alur layanan dari hulu ke hilir, yang dimulai dari siapa penyedia sumber daya (guru, yayasan, pemerintah), apa input-nya (siswa, fasilitas, kurikulum), bagaimana proses dilakukan (pengajaran, bimbingan, pelatihan), apa output-nya (lulusan, sertifikat, produk teaching factory), dan siapa pelanggannya (orang tua, industri, masyarakat). SIPOC membantu sekolah melihat **rantai nilai layanan pendidikan**, serta mengidentifikasi titik-titik kritis yang perlu perbaikan.

Salah satu kekuatan SIPOC adalah kemampuannya dalam mendesain **peta proses manajemen sekolah**, misalnya dalam pengelolaan PKL, penerimaan siswa baru, atau proses teaching factory. Dengan model ini, tim manajemen dapat mengembangkan SOP yang efisien, mengurangi inefisiensi proses, serta meningkatkan kepuasan pelanggan sekolah. Model



ini juga sangat bermanfaat untuk menyusun indikator layanan minimum dan kontrol mutu proses pendidikan. Beberapa SMK Swasta binaan industri telah berhasil menerapkan SIPOC untuk menyusun standar kualitas produk siswa yang dipasarkan ke masyarakat.

Keempat model ini bukanlah alat yang saling menggantikan, tetapi saling melengkapi dalam proses manajemen strategis. SWOT membantu pemetaan awal, BSC menjabarkan strategi ke dalam indikator terukur, McKinsey 7S menilai keselarasan internal organisasi, dan SIPOC memetakan proses layanan secara menyeluruh. SMK Swasta yang mampu menggunakan kombinasi keempat model ini secara tepat akan memiliki sistem manajemen yang solid, terintegrasi, dan siap menghadapi perubahan lingkungan dengan ketahanan tinggi.

Dalam praktik terbaik, sekolah dapat menyusun **paket model strategi terintegrasi**, misalnya menggunakan SWOT untuk menyusun strategi tahunan, BSC untuk menetapkan KPI dan target, 7S untuk mengevaluasi kesiapan organisasi, dan SIPOC untuk memastikan kualitas proses yang dijalankan. Kombinasi ini menjadi dasar penyusunan dokumen strategis seperti RKS, RKJM, dan laporan tahunan kinerja sekolah. Pendekatan terintegrasi seperti ini telah terbukti efektif meningkatkan akuntabilitas sekolah dan daya saing di tingkat lokal.

Sebagai sintesis, pemahaman terhadap model-model strategi bukan hanya menjadi bekal konseptual, tetapi juga alat praktis yang dapat diterapkan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, evaluasi, dan pengembangan mutu di SMK Swasta. Keberhasilan manajemen strategis sangat ditentukan oleh sejauh mana model-model ini dipahami, dimodifikasi sesuai konteks sekolah, dan dijadikan dasar penggerak budaya kerja strategis. Oleh karena itu, pelatihan dan pendampingan kepada kepala sekolah serta tim manajemen menjadi sangat penting agar tidak hanya mengenal teori, tetapi mampu mengimplementasikannya secara berkelanjutan.

Dengan demikian, integrasi penggunaan SWOT, BSC, McKinsey 7S, dan SIPOC dalam kerangka manajemen strategis SMK Swasta bukan sekadar formalitas, tetapi merupakan pendekatan berbasis sistem dan proses



untuk memastikan bahwa strategi sekolah benar-benar dapat dijalankan dengan efisien, tepat sasaran, dan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan serta daya saing lulusan di dunia kerja.

Tahapan Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, Evaluasi

Tahapan manajemen strategis dalam konteks pendidikan, khususnya di SMK Swasta, merupakan proses yang bersifat siklikal dan berkelanjutan. Proses ini melibatkan tiga tahap utama: **formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi**. Ketiga tahap ini tidak bersifat linier, melainkan saling terhubung secara dinamis dalam siklus perencanaan dan pengendalian mutu lembaga. Setiap tahap memiliki fungsi spesifik yang mendukung keseluruhan tujuan strategis sekolah. Tanpa pemahaman yang menyeluruh terhadap masing-masing tahap, sekolah berisiko menjalankan strategi yang tidak terarah, tidak terukur, dan tidak berdampak.

Tahap pertama, **formulasi strategi**, berfokus pada proses merumuskan arah jangka panjang lembaga. Kegiatan utama dalam tahap ini meliputi penyusunan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, identifikasi isu strategis, serta penetapan tujuan dan sasaran strategis. Visi harus menggambarkan keadaan ideal yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu, sedangkan misi menjelaskan peran dan identitas sekolah dalam memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat. Dalam praktiknya, perumusan visi-misi dilakukan melalui lokakarya bersama yayasan, guru, dan komite sekolah agar memiliki legitimasi dan kesepahaman.

Salah satu elemen penting dalam formulasi strategi adalah **analisis lingkungan strategis**, yang dilakukan melalui model-model seperti SWOT dan PESTEL. Analisis ini menghasilkan informasi penting yang menjadi dasar penentuan prioritas strategi. Di SMK Swasta, informasi tentang tren jumlah siswa, kondisi keuangan, dukungan industri, serta tingkat serapan lulusan menjadi bahan utama dalam penentuan isu strategis. Isu-isu ini kemudian diurai menjadi tujuan strategis jangka pendek, menengah,



dan panjang yang dituangkan dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) atau Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM).

Langkah berikutnya adalah menyusun **program kerja strategis yang spesifik dan terukur**, lengkap dengan indikator kinerja utama (KPI), target tahunan, estimasi anggaran, penanggung jawab, dan timeline pelaksanaan. Di sinilah strategi mulai diterjemahkan ke dalam bentuk kegiatan nyata yang bisa diimplementasikan dan diawasi. Misalnya, jika tujuan strategis sekolah adalah meningkatkan kompetensi guru, maka program strategisnya bisa berupa pelatihan guru bersertifikat industri, peer teaching, dan benchmarking ke SMK rujukan. Indikatornya adalah jumlah guru tersertifikasi, frekuensi pelatihan, dan dampak terhadap kualitas pembelajaran.

Tahap kedua adalah **implementasi strategi**, yaitu proses menjalankan program-program yang telah dirumuskan dalam tahap sebelumnya. Implementasi tidak sekadar menjalankan kegiatan, tetapi mencakup pengorganisasian sumber daya, pengembangan sistem pendukung, serta pengawasan pelaksanaan. Dalam teori manajemen, keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan (Mintzberg et al., 2005). Di SMK Swasta, keterlibatan guru, staf TU, dan siswa dalam pelaksanaan strategi menjadi kunci keberhasilan implementasi di lapangan.

Pengorganisasian strategi membutuhkan penataan struktur kerja, pembagian peran, serta penguatan tim pelaksana. Kepala sekolah dapat membentuk **tim pelaksana strategi** yang terdiri dari wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, bendahara, dan staf lainnya. Setiap tim bertanggung jawab atas klaster program tertentu, seperti manajemen pembelajaran, teaching factory, layanan siswa, atau kemitraan industri. Penguatan komunikasi internal, rapat koordinasi rutin, dan sistem pelaporan menjadi elemen penting untuk memastikan strategi berjalan sesuai arah dan jadwal yang direncanakan.

Namun demikian, implementasi tidak akan berjalan efektif tanpa adanya **dukungan sistem dan budaya organisasi yang mendukung**. Sistem mencakup aturan kerja, SOP, jadwal kegiatan, anggaran, dan



teknologi informasi. Budaya organisasi mencakup nilai, keyakinan, dan norma kerja yang dianut warga sekolah. Sekolah yang memiliki budaya disiplin, kerja tim, dan orientasi mutu cenderung lebih berhasil dalam menjalankan strategi dibanding sekolah yang sarat konflik dan resistensi. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memimpin dengan keteladanan dan membangun iklim kerja yang kondusif.

Tahap ketiga adalah **evaluasi strategi**, yang berfungsi untuk mengukur sejauh mana tujuan dan program strategis telah dicapai, serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Evaluasi dilakukan melalui pengukuran indikator kinerja, analisis kendala, serta refleksi atas efektivitas program. Di SMK Swasta, evaluasi strategi dapat dilakukan setiap akhir semester atau tahun ajaran melalui rapat evaluasi manajemen dan pelaporan ke yayasan atau Dinas Pendidikan. Dokumen evaluasi menjadi dasar untuk revisi RKS, penyusunan Rencana Tindak Lanjut (RTL), serta perbaikan sistem kelembagaan.

Evaluasi tidak hanya dilakukan oleh manajemen sekolah, tetapi juga harus melibatkan **stakeholder eksternal**, seperti orang tua, DUDI, dan alumni. Survei kepuasan, umpan balik dari mitra industri, serta data serapan kerja lulusan dapat menjadi sumber informasi yang valid untuk mengukur keberhasilan strategi. Evaluasi yang transparan dan partisipatif akan memperkuat akuntabilitas publik sekolah, meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta memperbaiki hubungan sekolah dengan lingkungan sekitarnya.

Dalam implementasi terbaik, SMK Swasta dapat mengembangkan **siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act)** sebagai kerangka kerja praktis untuk manajemen strategis. Perencanaan dilakukan dengan merujuk pada visi dan data strategis (Plan), pelaksanaan dilakukan dengan pembagian tugas yang jelas (Do), pemantauan dilakukan melalui pengukuran dan evaluasi (Check), dan perbaikan dilakukan secara berkelanjutan berdasarkan temuan evaluasi (Act). Siklus ini memperkuat mekanisme pembelajaran organisasi dan memastikan strategi tidak stagnan, tetapi terus berkembang sesuai dinamika lingkungan.



Sebagai sintesis, keberhasilan manajemen strategis ditentukan oleh keselarasan antara ketiga tahapan: **formulasi yang berbasis data dan partisipatif, implementasi yang terstruktur dan kolaboratif, serta evaluasi yang reflektif dan berorientasi perbaikan**. Setiap tahapan memiliki dimensi dan indikator tersendiri, namun saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Kepala sekolah yang memahami siklus ini akan lebih siap dalam mengelola perubahan, memperkuat keunggulan kompetitif sekolah, serta menciptakan sistem manajerial yang berkelanjutan.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mampu mengelola tahapan manajemen strategis secara efektif akan menjadi lembaga yang adaptif terhadap perubahan, unggul dalam tata kelola, serta dipercaya oleh masyarakat dan dunia kerja. Strategi bukanlah dokumen mati, tetapi proses hidup yang memerlukan kepemimpinan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan dari seluruh warga sekolah.

Integrasi Teori Manajemen dalam Konteks Pendidikan

Integrasi teori manajemen strategis ke dalam konteks pendidikan, khususnya di lingkungan SMK Swasta, bukanlah sekadar adaptasi istilah dari dunia industri ke dunia sekolah. Ini adalah proses transformasi pendekatan pengelolaan yang berbasis ilmu manajemen modern agar selaras dengan nilai-nilai pedagogis, kebutuhan belajar peserta didik, serta karakteristik kelembagaan pendidikan. Dalam pendidikan, manajemen tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan keuntungan, tetapi juga pada peningkatan mutu layanan, pengembangan potensi manusia, dan pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Secara konseptual, teori manajemen strategis seperti *Strategic Management Cycle* (David, 2017), *Total Quality Management* (Deming, 1986), *Systems Thinking* (Senge, 1990), dan *Contingency Theory* (Lawrence & Lorsch, 1967) memberikan landasan kuat untuk mengembangkan strategi sekolah berbasis visi, data, dan partisipasi. Dalam praktik pendidikan, teori-teori ini harus diterjemahkan menjadi sistem pengelolaan yang tidak hanya mengatur program dan anggaran, tetapi juga mengelola dinamika



pembelajaran, budaya kerja sekolah, hubungan antar pemangku kepentingan, dan perubahan kebijakan publik.

Di SMK Swasta, integrasi teori manajemen strategis mencakup beberapa dimensi utama: (1) kepemimpinan strategis, (2) pengelolaan sumber daya manusia pendidikan, (3) perencanaan program pembelajaran dan *teaching factory*, (4) manajemen berbasis kinerja dan indikator mutu, serta (5) penguatan hubungan eksternal dengan DUDI dan masyarakat. Kelima dimensi ini menjadi jembatan antara pemikiran manajerial yang sistemik dengan praktik pendidikan yang kontekstual dan humanistik.

Salah satu contoh konkret integrasi ini adalah penerapan *Balanced Scorecard (BSC)* dalam pengelolaan sekolah. Dalam dunia bisnis, BSC digunakan untuk menilai kinerja organisasi dari berbagai perspektif. Ketika diadopsi ke dalam konteks pendidikan, BSC dapat disesuaikan menjadi alat untuk mengukur keberhasilan sekolah dari sisi kepuasan siswa dan orang tua (pelanggan), mutu pembelajaran dan pengelolaan kurikulum (proses internal), pengembangan profesional guru (pembelajaran dan pertumbuhan), serta efisiensi keuangan (pengelolaan anggaran BOS dan dana mandiri). Dengan cara ini, teori manajemen dapat digunakan untuk memperkuat tata kelola sekolah yang akuntabel dan berdampak.

Integrasi teori juga terlihat pada pengembangan *teaching factory* yang memadukan prinsip *value chain management* dan *knowledge management*. *Teaching factory* bukan hanya laboratorium produksi, tetapi merupakan ekosistem pembelajaran yang menempatkan sekolah sebagai unit semi-industri. Model ini membutuhkan pengelolaan proses yang efisien, penjadwalan kerja yang sistematis, pengawasan mutu produk, serta sistem pelaporan berbasis data. Teori seperti SIPOC dan *lean management* dapat digunakan untuk merancang SOP *teaching factory* yang efisien, kolaboratif, dan berorientasi pasar.

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam pendidikan vokasi juga menjadi bentuk nyata integrasi manajemen strategis. TQM mendorong adanya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), keterlibatan seluruh warga sekolah (*total participation*), dan pengambilan



keputusan berbasis data. Di SMK Swasta, prinsip TQM dapat diimplementasikan dalam bentuk sistem supervisi pembelajaran, siklus evaluasi kinerja tahunan, sistem reward dan punishment berbasis prestasi, hingga penggunaan dashboard mutu sekolah yang terintegrasi dengan pelaporan BOS dan Dapodik.

Integrasi manajemen strategis juga sangat bergantung pada gaya kepemimpinan kepala sekolah. *Strategic leadership* dalam pendidikan menekankan kemampuan pemimpin untuk mengelola perubahan, merumuskan visi bersama, memfasilitasi inovasi, serta menciptakan sistem kerja yang kolaboratif. Kepala SMK Swasta yang menjalankan kepemimpinan strategis mampu mendorong sekolah untuk tidak sekadar memenuhi target administratif, tetapi untuk tumbuh menjadi lembaga pembelajaran yang berorientasi masa depan. Penelitian oleh Syahril et al. (2022) menemukan bahwa SMK yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan strategis menunjukkan peningkatan akreditasi dan kepuasan stakeholder yang lebih tinggi.

Integrasi teori ke praktik juga mengharuskan adanya *adaptasi konteks lokal*. Tidak semua prinsip manajemen dari dunia bisnis dapat diterapkan begitu saja di sekolah. Oleh karena itu, peran *contingency theory* menjadi penting, yaitu pemilihan pendekatan manajerial yang sesuai dengan kondisi sekolah, karakteristik guru, latar belakang peserta didik, dan ekspektasi masyarakat sekitar. Misalnya, dalam konteks SMK Swasta dengan sumber daya terbatas, strategi low-cost high-impact menjadi lebih relevan dibanding strategi ekspansi program besar-besaran. Kekuatan sekolah lokal dalam membangun kepercayaan publik melalui kegiatan komunitas bisa menjadi strategi yang lebih efektif daripada promosi digital berbiaya tinggi.

Dalam pelaksanaannya, integrasi teori juga perlu difasilitasi melalui **penguatan sistem dokumentasi dan digitalisasi manajemen sekolah**. Dokumen perencanaan strategis seperti RKJM dan RKS perlu disusun dengan pendekatan logis, berbasis hasil analisis strategis dan dirancang untuk dievaluasi dengan indikator yang terukur. Penggunaan perangkat lunak manajemen sekolah, dashboard berbasis Excel atau Google Data



Studio, serta integrasi sistem informasi akademik dengan perencanaan anggaran menjadi bagian dari strategi penguatan implementasi teori ke dalam praktik nyata di lapangan.

Salah satu strategi untuk memastikan integrasi berjalan optimal adalah **pengembangan kapasitas (capacity building)** bagi manajemen sekolah. Pelatihan dalam bidang manajemen strategis, penggunaan model SWOT dan BSC, serta workshop penyusunan indikator kinerja sangat dibutuhkan oleh kepala sekolah, waka kurikulum, kepala program keahlian, dan bendahara sekolah. Literasi manajemen yang tinggi di kalangan manajemen sekolah akan mempercepat proses penerjemahan teori ke dalam kegiatan operasional yang konkret dan berdampak.

Sebagai sintesis, keberhasilan integrasi teori manajemen dalam konteks pendidikan sangat bergantung pada *kesesuaian model, komitmen pimpinan sekolah, kesiapan sistem pendukung, dan budaya kerja kolaboratif*. Teori harus dipahami secara konseptual dan dijadikan rujukan berpikir, tetapi juga harus dibumikan melalui sistem, program, dan instrumen yang realistis dan relevan dengan dinamika sekolah. Dengan integrasi yang tepat, manajemen strategis tidak akan menjadi beban tambahan administratif, melainkan menjadi *alat navigasi transformasi kelembagaan* menuju SMK Swasta yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, integrasi teori manajemen strategis dalam praktik pendidikan vokasi di SMK Swasta adalah upaya konkret untuk menyatukan ilmu, nilai, dan aksi dalam satu kesatuan yang bermuara pada mutu pendidikan yang lebih baik. Sekolah bukan hanya tempat belajar siswa, tetapi juga laboratorium manajerial yang menyiapkan generasi unggul melalui kepemimpinan, sistem, dan strategi yang dikelola dengan cerdas.

C. Karakteristik Khusus SMK Swasta dalam Perspektif Manajerial

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta memiliki peran strategis dalam sistem pendidikan nasional, khususnya dalam memperluas akses pendidikan vokasi dan menjangkau wilayah-wilayah yang belum sepenuhnya



terlayani oleh sekolah negeri. Di banyak daerah, SMK Swasta menjadi garda depan pendidikan keterampilan kerja, menjembatani kebutuhan tenaga kerja dengan realitas sosial-ekonomi masyarakat sekitar. Namun di balik kontribusinya, SMK Swasta memiliki karakteristik kelembagaan yang sangat khas dan berbeda dari sekolah negeri, terutama dalam aspek pengelolaan, pendanaan, hubungan kelembagaan, dan fleksibilitas kebijakan.

Karakteristik ini tidak hanya membentuk identitas organisasi sekolah, tetapi juga memengaruhi gaya kepemimpinan, perumusan strategi, serta cara sekolah beradaptasi terhadap perubahan eksternal. Dalam konteks manajerial, SMK Swasta dituntut untuk mengelola dirinya secara mandiri namun tetap profesional, di tengah tekanan internal berupa keterbatasan sumber daya, serta tantangan eksternal berupa persaingan, regulasi, dan ekspektasi masyarakat. Oleh karena itu, memahami karakteristik manajerial SMK Swasta menjadi prasyarat penting bagi setiap kepala sekolah, yayasan, dan pengelola pendidikan dalam merancang strategi yang tepat sasaran dan berdampak.

Pengelolaan SMK Swasta sangat dipengaruhi oleh **relasi struktural antara yayasan dan pihak sekolah**. Tidak seperti sekolah negeri yang dikelola langsung oleh negara, SMK Swasta berada dalam naungan badan penyelenggara pendidikan yang memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan strategis. Relasi ini membuka peluang untuk inovasi dan kebebasan kebijakan, namun juga membawa tantangan koordinasi, terutama jika belum terbangun sistem tata kelola yang sehat dan akuntabel. Peran yayasan tidak hanya sebagai penyandang dana, tetapi juga sebagai penentu arah visi dan kontrol strategis kelembagaan.

Lebih jauh, keberhasilan manajemen SMK Swasta sangat dipengaruhi oleh **profil kepala sekolah dan kekuatan tim manajemennya**. Kepala sekolah berperan ganda sebagai pemimpin pendidikan dan manajer organisasi. Kemampuan dalam membangun tim kerja, memimpin perubahan, serta menjalin kemitraan strategis menjadi syarat utama dalam menjawab kompleksitas tugas-tugas manajerial di SMK Swasta. Begitu pula tim manajemen—yang terdiri dari wakil kepala sekolah, kepala program keahlian,



hingga staf tata usaha—harus memiliki kompetensi teknis sekaligus kecakapan kolaboratif untuk memastikan efektivitas eksekusi kebijakan strategis sekolah.

Selain itu, SMK Swasta menghadapi tantangan manajemen yang tidak sederhana: mulai dari **terbatasnya pendanaan, kekurangan guru profesional, lemahnya citra sekolah di masyarakat, hingga persoalan legalitas dan status kelembagaan**. Semua aspek ini menuntut pendekatan manajerial yang visioner, adaptif, dan berani mengambil inisiatif di luar pola konvensional. Tantangan tersebut harus didekati tidak dengan keluhan, tetapi dengan strategi inovatif, kepemimpinan berbasis data, dan keberanian menjalin kolaborasi lintas sektor.

Namun di balik tantangan tersebut, SMK Swasta juga menyimpan **kekuatan unik dan peluang inovasi** yang sering kali tidak dimiliki oleh sekolah negeri. Kebebasan kurikulum, fleksibilitas program, respons cepat terhadap peluang kerja sama, serta iklim kewirausahaan menjadi modal penting dalam membangun keunggulan kompetitif. Banyak SMK Swasta yang mampu melesat karena dikelola oleh kepala sekolah progresif yang mengedepankan kualitas layanan, membangun jaringan kemitraan, dan menjadikan keterbatasan sebagai pemicu inovasi.

Untuk memahami kompleksitas ini secara utuh, bagian ini akan menguraikan empat aspek utama karakteristik SMK Swasta dalam perspektif manajerial: (1) hubungan yayasan dan sekolah, (2) profil kepemimpinan kepala sekolah dan tim manajemen, (3) tantangan manajerial yang dihadapi secara struktural dan fungsional, serta (4) kekuatan khas dan potensi inovasi kelembagaan. Pemahaman yang mendalam terhadap empat aspek ini akan memberikan dasar konseptual yang kokoh bagi pengembangan strategi transformasi SMK Swasta ke depan.



Hubungan Yayasan–Sekolah: Peran, Tantangan, dan Sinergi

Dalam struktur pengelolaan pendidikan swasta di Indonesia, keberadaan yayasan sebagai badan hukum penyelenggara pendidikan memainkan peran krusial dalam membentuk arah kebijakan, keberlanjutan pendanaan, dan identitas kelembagaan sekolah. Di SMK Swasta, hubungan antara yayasan dan sekolah tidak hanya bersifat administratif atau struktural, tetapi juga strategis. Yayasan bertindak sebagai pemilik institusi, sedangkan sekolah adalah pelaksana operasional pendidikan. Relasi ini membentuk sebuah ekosistem manajerial yang menuntut adanya kejelasan peran, keterbukaan komunikasi, dan sinergi dalam pengambilan keputusan. Jika tidak dikelola dengan baik, hubungan ini dapat menjadi sumber ketidakharmonisan dan hambatan dalam pengembangan sekolah.

Secara normatif, Permendikbud No. 36 Tahun 2014 dan Peraturan Yayasan No. 16 Tahun 2001 memberikan mandat bahwa yayasan memiliki wewenang dalam pengangkatan kepala sekolah, penyusunan kebijakan strategis, dan pengelolaan aset serta anggaran sekolah. Namun demikian, dalam praktik manajemen pendidikan, kewenangan tersebut harus dilaksanakan dengan prinsip akuntabilitas dan profesionalisme, bukan sekadar otoritas struktural. Teori *Governance in Education* menekankan pentingnya peran pemilik institusi sebagai pengarah strategis, bukan pelaksana teknis. Dengan demikian, yayasan idealnya berfungsi sebagai pemberi arahan visi-misi, pengendali mutu kelembagaan, dan fasilitator dukungan sumber daya.

Dalam praktik di SMK Swasta, sering kali dijumpai ketidakseimbangan dalam hubungan antara yayasan dan kepala sekolah. Ketika peran yayasan terlalu dominan dalam operasional harian sekolah—misalnya dalam pengambilan keputusan pembelajaran, pengangkatan guru, atau intervensi langsung ke staf—maka independensi kepala sekolah sebagai manajer profesional menjadi terganggu. Sebaliknya, jika yayasan terlalu pasif atau hanya hadir dalam momen formalitas, maka sekolah akan kehilangan arah strategis dan dukungan kelembagaan jangka panjang. Oleh karena itu,



dibutuhkan keseimbangan peran berdasarkan prinsip *shared governance*, di mana yayasan dan kepala sekolah bekerja sama dalam kerangka peran yang saling melengkapi.

Dimensi penting dalam hubungan yayasan–sekolah meliputi: (1) **arah visi dan misi institusi**, (2) **sistem pengambilan keputusan strategis**, (3) **dukungan sumber daya (dana, aset, relasi)**, (4) **mekanisme evaluasi dan pengawasan**, dan (5) **pengembangan organisasi jangka panjang**. Indikator sinergi dalam dimensi tersebut antara lain: adanya kesepahaman arah strategis antara yayasan dan sekolah; pertemuan rutin untuk monitoring dan perencanaan; kejelasan pembagian peran dalam pengelolaan anggaran; serta dukungan yayasan terhadap program inovasi sekolah tanpa intervensi berlebihan.

Implementasi sinergi yang sehat antara yayasan dan sekolah membutuhkan **mekanisme komunikasi yang formal dan informal**. Komunikasi formal dapat berbentuk rapat rutin bulanan, forum evaluasi semesteran, dan laporan tahunan sekolah kepada pengurus yayasan. Komunikasi informal bisa berupa diskusi harian, koordinasi strategis antar pemangku kepentingan, atau pelibatan yayasan dalam kegiatan besar sekolah. Komunikasi dua arah akan memperkuat kepercayaan dan mencegah terjadinya miskomunikasi yang bisa berdampak pada keputusan keliru dalam pengelolaan sekolah.

Penelitian oleh Fatimah dan Arifin (2022) terhadap 36 SMK Swasta di Jawa Timur menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang memiliki **forum koordinasi tetap dengan yayasan** menunjukkan peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan, peningkatan kepuasan guru terhadap sistem manajemen, dan kelancaran dalam pengambilan keputusan strategis. Sebaliknya, ketidakhadiran sistem komunikasi reguler memperbesar potensi konflik kepemimpinan, kebingungan peran, dan lemahnya dukungan yayasan dalam mendanai program-program sekolah yang berdampak langsung pada mutu lulusan.

Tantangan lain dalam hubungan yayasan–sekolah adalah terkait **transparansi dan akuntabilitas keuangan**. Dalam beberapa kasus, pengelolaan



dana sekolah menjadi sumber ketegangan antara manajemen sekolah dan yayasan, terutama jika tidak ada sistem pelaporan yang jelas dan terbuka. Oleh karena itu, penting untuk membangun sistem pelaporan keuangan berbasis data dan disepakati bersama, seperti laporan BOS, laporan unit produksi, dan laporan penggunaan dana masyarakat. Sistem akuntabilitas ini juga dapat diperkuat dengan melibatkan pihak ketiga, seperti auditor eksternal atau tim penjaminan mutu sekolah yang independen.

Strategi membangun sinergi hubungan yayasan–sekolah dapat dimulai dengan **penyusunan dokumen tata kelola kelembagaan** yang mengatur pembagian peran, prosedur koordinasi, dan jalur komunikasi. Dokumen ini bisa berbentuk Surat Keputusan Bersama, Pedoman Operasional Baku (POB), atau Piagam Peran Yayasan dan Sekolah. Dengan dasar aturan yang disepakati bersama, setiap pihak memiliki pegangan formal yang mencegah interpretasi sepihak dan memperkuat profesionalisme dalam menjalankan tugas masing-masing.

Kepala sekolah juga memiliki peran penting sebagai **mediator strategis** antara yayasan dan warga sekolah. Ia harus mampu menjembatani ekspektasi yayasan dengan aspirasi guru, siswa, dan orang tua. Kepemimpinan kolaboratif diperlukan untuk membangun kepercayaan, menyelaraskan nilai, dan menjaga stabilitas manajemen sekolah. Kepala sekolah yang cakap dalam berkomunikasi, terbuka terhadap kritik, dan mampu menerjemahkan visi yayasan ke dalam program konkret akan lebih berhasil membangun hubungan yang sinergis dan produktif.

Selain itu, perlu ada **penguatan kapasitas yayasan** dalam bidang tata kelola pendidikan. Tidak semua pengurus yayasan memiliki latar belakang pendidikan atau manajemen pendidikan. Oleh karena itu, program pelatihan singkat, seminar pengelolaan institusi pendidikan, serta pendampingan profesional dapat membantu yayasan memahami ruang lingkup perannya secara lebih utuh. Kolaborasi antara yayasan, sekolah, dan asosiasi pengelola pendidikan swasta dapat menjadi wadah penguatan kapasitas ini.

Sebagai sintesis, hubungan yayasan–sekolah yang efektif akan memberikan dampak langsung terhadap kemajuan SMK Swasta. Sinergi yang



dibangun dengan dasar transparansi, kepercayaan, dan kesepahaman strategi akan menciptakan lingkungan yang stabil, mendukung inovasi, dan memperkuat keberlanjutan sekolah. Sebaliknya, hubungan yang timpang, otoriter, atau minim komunikasi akan menghasilkan konflik, kehilangan arah, dan penurunan performa kelembagaan secara keseluruhan.

Dengan demikian, pengelolaan hubungan yayasan–sekolah bukan sekadar persoalan administratif atau formalitas struktur, tetapi merupakan bagian integral dari sistem manajemen strategis SMK Swasta. Sinergi yang terbangun menjadi fondasi bagi kepemimpinan transformatif, inovasi pendidikan vokasi, serta pencapaian mutu yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21.

Profil Kepala Sekolah dan Tim Manajemen

Kepala sekolah dan tim manajemen merupakan aktor utama dalam orkestrasi strategi dan pelaksanaan seluruh kegiatan pendidikan di SMK Swasta. Mereka tidak hanya bertanggung jawab atas aspek administratif, tetapi juga memiliki mandat strategis dalam menentukan arah perkembangan sekolah. Dalam konteks manajemen strategis, posisi kepala sekolah setara dengan chief executive officer (CEO) yang dituntut memiliki kepemimpinan transformatif, kompetensi teknis, serta kemampuan interpersonal untuk menggerakkan seluruh sumber daya sekolah. Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan strategi sekolah sangat ditentukan oleh kualitas pribadi dan profesional dari pemimpin dan tim manajemen yang dibentuknya.

Secara teoritik, kepemimpinan kepala sekolah dapat dijelaskan melalui kerangka *transformational leadership* (Bass & Avolio, 1994), yang menekankan pada visi yang kuat, kemampuan memotivasi, pemberdayaan tim, serta keberanian mengambil risiko untuk perubahan. Dalam pendidikan, pendekatan ini diperluas oleh Leithwood et al. (2006), yang menekankan empat dimensi utama: (1) membangun visi bersama, (2) menciptakan kultur kolaboratif, (3) meningkatkan kapasitas staf, dan (4) mengelola program pembelajaran secara efektif. Empat dimensi ini harus tertanam



dalam profil kepala sekolah SMK Swasta yang ingin menggerakkan transformasi kelembagaan secara nyata.

Di lapangan, profil kepala sekolah yang unggul biasanya menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang kuat dalam hal integritas, orientasi mutu, keterampilan komunikasi, dan kecakapan manajerial. Mereka mampu menyusun visi yang realistis namun menantang, mentransformasikan visi tersebut menjadi program kerja, serta membangun komitmen kolektif dari seluruh warga sekolah untuk bersama-sama mencapainya. Kepala sekolah yang efektif juga menunjukkan kepemimpinan yang reflektif dan adaptif, mampu belajar dari kegagalan, dan siap menyesuaikan pendekatan berdasarkan dinamika situasi.

Namun, kepala sekolah tidak bekerja sendiri. Keberhasilan manajemen sekolah sangat bergantung pada kekuatan tim manajemen yang mendampinginya. Tim ini umumnya terdiri dari Wakil Kepala Sekolah (bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, humas), kepala program keahlian, bendahara, dan kepala Tata Usaha. Dalam konteks SMK Swasta yang memiliki fleksibilitas struktural, peran masing-masing posisi ini bisa dirancang secara inovatif untuk menjawab kebutuhan sekolah secara spesifik, misalnya dengan menambahkan posisi koordinator teaching factory, kepala pemasaran sekolah, atau tim digitalisasi manajemen.

Tim manajemen yang efektif ditandai oleh sinergi antaranggota, kejelasan peran dan tanggung jawab, serta orientasi bersama terhadap pencapaian visi strategis. Fungsi koordinasi yang dijalankan secara berkala, evaluasi kinerja tim berbasis indikator, serta pelibatan dalam proses pengambilan keputusan strategis merupakan indikator tim manajemen yang profesional. Penelitian oleh Hakim dan Suwanto (2022) menemukan bahwa SMK Swasta yang menerapkan sistem *distributed leadership* (kepemimpinan tersebar) melalui pelimpahan tanggung jawab kepada tim, menunjukkan peningkatan efisiensi pelaksanaan program dan kepuasan kerja guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis juga memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan kapasitas profesional anggota tim manajemen. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan menengah,



lokakarya penyusunan program, studi banding ke sekolah unggulan, hingga mentoring dan coaching internal. Investasi dalam penguatan tim manajemen akan menghasilkan efek ganda: meningkatkan mutu implementasi program dan memperkuat kultur kerja kolaboratif yang berkelanjutan.

Dalam kerangka kerja manajemen strategis, tim manajemen sekolah juga perlu dibekali dengan kemampuan dalam menganalisis data, menyusun dokumen perencanaan strategis, dan melaksanakan pengendalian mutu program. Kompetensi ini meliputi pemahaman terhadap kerangka RKS-RKJM, pengelolaan BOS dan dana masyarakat, pemanfaatan sistem informasi manajemen sekolah, serta teknik evaluasi berbasis indikator kinerja utama (KPI). Dengan demikian, setiap anggota tim tidak hanya bekerja pada tataran administratif, tetapi juga berperan aktif dalam perencanaan dan refleksi strategis sekolah.

Salah satu tantangan besar di SMK Swasta adalah masih terbatasnya kepala sekolah dan tim manajemen yang memiliki latar belakang pelatihan manajerial formal. Banyak di antaranya berasal dari guru yang dipromosikan tanpa dibekali kompetensi manajerial yang cukup. Oleh karena itu, pengembangan program pelatihan kepala sekolah berbasis manajemen strategis, pelatihan wakil kepala sekolah, serta sistem mentoring dari kepala sekolah senior menjadi sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme manajemen sekolah. Intervensi ini dapat dilakukan melalui kerja sama dengan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP), asosiasi kepala sekolah, atau universitas.

Dalam konteks hubungan dengan yayasan, kepala sekolah juga harus memiliki kecakapan diplomatik dan ketegasan profesional. Ia harus mampu menyampaikan kondisi riil sekolah secara objektif, merancang usulan strategis yang berbasis data, serta menjembatani ekspektasi yayasan dengan kapasitas operasional sekolah. Kepala sekolah yang berhasil dalam membangun hubungan fungsional dan saling percaya dengan yayasan akan memiliki dukungan yang kuat dalam pengembangan program, pengelolaan keuangan, serta legitimasi dalam memimpin sekolah.



Penting pula dipahami bahwa penguatan profil kepala sekolah dan tim manajemen tidak hanya berdampak pada pencapaian target manajerial, tetapi juga menciptakan **efek budaya kelembagaan** yang positif. Kepala sekolah yang tegas namun inspiratif akan membentuk karakter guru yang profesional dan penuh integritas. Tim manajemen yang kolaboratif akan menciptakan atmosfer kerja yang sehat dan inovatif. Semua itu akan berkontribusi pada peningkatan mutu layanan pendidikan, kepuasan siswa, dan reputasi sekolah di mata publik.

Sebagai sintesis, profil kepala sekolah dan tim manajemen SMK Swasta harus dikembangkan dalam tiga dimensi utama: (1) **kompetensi teknis dan manajerial**, (2) **kecakapan kepemimpinan dan komunikasi strategis**, serta (3) **komitmen terhadap transformasi mutu dan inovasi sekolah**. Indikator keberhasilannya meliputi keberhasilan pelaksanaan program strategis, efektivitas tim manajemen, kepuasan stakeholder internal, serta capaian akreditasi dan kinerja siswa. Dengan tim yang kuat, sekolah akan memiliki pondasi manajerial yang siap menjawab tantangan internal dan eksternal secara sistematis.

Dengan demikian, investasi terbesar SMK Swasta bukan semata pada pembangunan fisik atau sarana praktik, tetapi pada pembangunan sumber daya kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah dan tim manajemen yang profesional dan visioner adalah kunci utama dalam membentuk sekolah unggul, adaptif, dan berdaya saing di tengah tantangan era VUCA dan Society 5.0.

Tantangan Manajemen: SDM, Dana, Citra, dan Kelembagaan

Manajemen di SMK Swasta menghadapi sejumlah tantangan struktural dan fungsional yang kompleks dan saling terkait. Keberhasilan sebuah sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan vokasi tidak hanya ditentukan oleh kurikulum atau sarana prasarana, melainkan juga oleh seberapa kuat manajemen sekolah dalam menghadapi empat isu fundamental: **sumber daya**



manusia (SDM), pendanaan, citra lembaga, dan status kelembagaan. Keempat elemen ini membentuk fondasi kelembagaan sekolah, sekaligus menjadi titik rawan apabila tidak dikelola secara strategis dan adaptif.

Tantangan pertama yang paling mencolok adalah pada aspek **sumber daya manusia**, khususnya dalam ketersediaan guru produktif yang sesuai dengan bidang keahlian. Banyak SMK Swasta kesulitan merekrut guru tetap karena keterbatasan anggaran, sehingga bergantung pada guru honorer atau guru tidak tetap yang belum memiliki sertifikasi kompetensi industri. Selain itu, pengembangan profesional guru masih terbatas akibat minimnya akses terhadap pelatihan berbasis industri. Teori *Human Capital Management* menekankan bahwa organisasi yang gagal mengembangkan kapasitas SDM-nya akan stagnan dan tertinggal. Oleh karena itu, investasi pada pelatihan guru dan strategi retensi tenaga pendidik menjadi kebutuhan mendesak di SMK Swasta.

Tantangan kedua adalah pada aspek **pendanaan sekolah**, yang menjadi problematika klasik di lembaga swasta. Berbeda dengan sekolah negeri yang mendapat anggaran operasional secara penuh, SMK Swasta hanya memperoleh BOS Reguler dan sebagian kecil dari pemerintah daerah, sementara sisanya bergantung pada sumbangan masyarakat atau unit usaha sekolah. Fluktuasi jumlah siswa, ketertundaan iuran, serta terbatasnya basis dana abadi membuat sekolah harus sangat cermat dalam menyusun anggaran dan belanja prioritas. Sekolah perlu menerapkan prinsip *financial planning* dan *cost-efficiency* dalam seluruh lini operasional agar mampu bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan.

Di banyak kasus, keterbatasan dana berdampak langsung pada kecukupan alat praktik, keterlambatan program pembelajaran, hingga terhambatnya pembangunan sarana baru. Hal ini dapat menurunkan motivasi guru dan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Oleh karena itu, pengembangan **unit produksi** dan *teaching factory* sebagai sumber pembiayaan alternatif harus menjadi strategi utama. Penelitian oleh Sari & Nugroho (2023) menunjukkan bahwa SMK Swasta yang berhasil mengembangkan unit produksi berbasis kompetensi siswa mengalami



peningkatan pendapatan hingga 24% dalam satu tahun akademik, yang langsung berdampak pada pembelian alat praktik dan peningkatan layanan pembelajaran.

Tantangan ketiga adalah **citra sekolah**, yang sering menjadi faktor pembeda antara SMK Swasta dan sekolah negeri. Masyarakat masih memiliki persepsi negatif terhadap sebagian besar SMK Swasta, yang dianggap sebagai pilihan terakhir atau tempat pelarian siswa dari sekolah negeri. Stigma tersebut diperparah oleh rendahnya angka serapan kerja lulusan, hasil UNBK yang tidak kompetitif, serta minimnya eksposur media terhadap prestasi sekolah. Oleh karena itu, strategi *educational branding* dan komunikasi publik menjadi sangat penting untuk membangun reputasi yang positif dan kredibel.

Citra sekolah tidak dibentuk dalam semalam, melainkan melalui kerja sistemik yang mencakup mutu layanan, prestasi siswa, partisipasi dalam ajang kompetisi, serta hubungan baik dengan alumni dan industri. Indikator keberhasilan citra positif sekolah antara lain meningkatnya pendaftar baru, meningkatnya minat kemitraan dari DUDI, serta penguatan loyalitas alumni terhadap almamater. Untuk mencapainya, sekolah harus memiliki **strategi komunikasi terpadu** yang mencakup media sosial, kegiatan promosi berbasis komunitas, serta pelibatan publik dalam kegiatan sekolah seperti job fair, expo karya siswa, atau seminar industri.

Tantangan keempat adalah **status dan kekuatan kelembagaan** itu sendiri. Banyak SMK Swasta belum memiliki kekuatan hukum dan administratif yang solid, seperti legalitas tanah dan bangunan, struktur organisasi yang lengkap, sistem penjaminan mutu internal (SPMI), serta kelembagaan yang sesuai dengan standar akreditasi. Status ini membuat sekolah rentan terhadap masalah hukum, sulit mengakses bantuan dari pemerintah, dan tidak memiliki daya tawar dalam kerja sama eksternal. Penguatan aspek ini memerlukan sinergi antara kepala sekolah, tim manajemen, dan yayasan sebagai penanggung jawab utama keberlangsungan institusi.

Dalam mengelola tantangan-tantangan tersebut, SMK Swasta perlu menerapkan pendekatan **manajemen berbasis risiko**, di mana sekolah



mengidentifikasi faktor-faktor risiko kelembagaan dan menyusun strategi mitigasi. Misalnya, risiko kehilangan guru produktif dapat diantisipasi dengan membuat sistem talent pool internal dan pelatihan berjenjang. Risiko defisit keuangan ditangani dengan sistem kas sekolah yang fleksibel dan transparan. Risiko menurunnya citra publik diantisipasi dengan sistem pelaporan media yang proaktif dan sistem pengaduan publik yang konstruktif.

Diperlukan pula penguatan pada **kapasitas manajerial kepala sekolah dan tim**, khususnya dalam hal pemetaan risiko kelembagaan, penyusunan kebijakan berbasis data, serta pengambilan keputusan strategis jangka menengah. Sekolah perlu memiliki dokumen perencanaan strategis yang realistis dan operasional—bukan hanya administratif. RKS dan RKJM harus disusun berbasis analisis SWOT dan berbicara pada tantangan riil yang dihadapi sekolah, disertai langkah-langkah terukur untuk mencapainya.

Tantangan-tantangan ini juga harus menjadi perhatian utama dalam sistem akreditasi dan evaluasi kinerja sekolah. Lembaga akreditasi harus memperhitungkan kondisi objektif SMK Swasta, serta mendorong pendekatan peningkatan mutu berbasis pembinaan, bukan sekadar penilaian administratif. Dengan demikian, penguatan kelembagaan tidak berhenti di dokumen, tetapi menjadi gerakan sistemik untuk memperbaiki kualitas secara menyeluruh.

Sebagai sintesis, tantangan manajemen SMK Swasta terletak pada empat titik kritis: **kualitas dan kontinuitas SDM, kesinambungan keuangan sekolah, persepsi publik terhadap citra lembaga, serta kekuatan hukum dan sistemik kelembagaan**. Masing-masing memerlukan strategi yang berbeda, namun semuanya membutuhkan pendekatan kolaboratif, perencanaan strategis, dan kepemimpinan yang berpihak pada perbaikan berkelanjutan.

Dengan memahami tantangan ini secara utuh dan menyusun respons strategis yang cerdas, SMK Swasta tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga dapat berkembang menjadi institusi yang bermutu tinggi, dipercaya



masyarakat, dan mampu bersaing dalam ekosistem pendidikan vokasi nasional.

Kekuatan Unik dan Peluang Inovasi di SMK Swasta

Di balik berbagai tantangan yang dihadapi, SMK Swasta menyimpan kekuatan unik yang justru tidak dimiliki oleh banyak institusi pendidikan negeri. Kekuatan ini lahir dari karakteristik otonomi kelembagaan, fleksibilitas kebijakan, kedekatan dengan komunitas lokal, serta kemampuan untuk bergerak cepat dalam pengambilan keputusan. Dalam teori organisasi belajar (*learning organization*) yang dikembangkan oleh Peter Senge (1990), kekuatan utama institusi bukan hanya pada sumber dayanya, melainkan pada kapasitasnya untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi secara berkelanjutan. SMK Swasta memiliki modal dasar yang kuat untuk menjadi organisasi pembelajar yang dinamis jika kekuatan internalnya dikelola secara strategis.

Salah satu kekuatan terbesar SMK Swasta adalah **fleksibilitas dalam penyusunan kurikulum dan kebijakan operasional**. Tidak terikat sepenuhnya oleh birokrasi struktural seperti sekolah negeri, SMK Swasta dapat menyesuaikan kurikulumnya lebih cepat dengan kebutuhan dunia kerja. Ini memungkinkan sekolah menyesuaikan program keahlian baru, menambahkan konten digital atau industri 4.0, serta membentuk mata pelajaran muatan lokal sesuai kebutuhan daerah. Inovasi kurikulum menjadi kekuatan kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif lulusan.

Kekuatan berikutnya adalah **kemampuan membangun relasi emosional yang kuat dengan peserta didik dan orang tua**. Karena jumlah siswa cenderung lebih kecil dan lingkungan manajemen lebih luwes, interaksi antara guru, siswa, dan keluarga dapat terjalin dengan lebih akrab dan personal. Hal ini menciptakan suasana belajar yang kondusif, kepedulian tinggi terhadap perkembangan siswa, serta keterlibatan orang tua yang lebih aktif dalam mendukung program sekolah. Keterikatan emosional ini menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas dan daya tarik sekolah dari waktu ke waktu.



Selain itu, SMK Swasta memiliki **potensi besar untuk berinovasi dalam manajemen kelembagaan dan tata kelola**. Sekolah tidak harus menunggu instruksi dari pusat untuk melakukan perubahan sistem, melainkan dapat merancang dan mengeksekusi program strategis sendiri. Misalnya, beberapa SMK Swasta telah memodifikasi struktur manajemen dengan menambahkan posisi strategis seperti direktur teaching factory, kepala inkubator bisnis siswa, atau koordinator literasi digital. Kebebasan struktural ini membuka ruang bagi inovasi kelembagaan yang kontekstual dan efektif.

Dalam bidang pengembangan kemitraan, SMK Swasta memiliki kekuatan dalam **kelincahan menjalin relasi lintas sektor**. Banyak sekolah berhasil menjalin kerja sama dengan UMKM lokal, koperasi, perusahaan rintisan, hingga institusi internasional dalam waktu singkat. Tidak sedikit juga SMK Swasta yang menginisiasi program magang ke luar negeri secara mandiri. Penelitian oleh Nugroho & Latifah (2023) menunjukkan bahwa SMK Swasta dengan otonomi tinggi dalam membangun kemitraan memiliki peningkatan penyerapan lulusan hingga 34% lebih tinggi dibanding SMK yang sepenuhnya bergantung pada program pemerintah.

Dalam bidang keuangan, meskipun tidak memiliki subsidi besar seperti sekolah negeri, SMK Swasta memiliki potensi besar untuk menciptakan **kemandirian finansial melalui inovasi wirausaha sekolah**. Banyak SMK Swasta berhasil mendirikan unit produksi berbasis program keahlian yang menghasilkan produk kompetitif, dari jasa servis kendaraan, percutakan, produk makanan, hingga teknologi berbasis IoT. Unit ini tidak hanya menghasilkan dana tambahan, tetapi juga menjadi laboratorium nyata bagi pengembangan kompetensi siswa. Kemandirian keuangan berbasis teaching factory adalah jalan strategis menuju sustainability sekolah vokasi swasta.

Kekuatan unik lainnya adalah **kemampuan dalam membangun budaya kerja berbasis nilai-nilai komunitas**. Banyak SMK Swasta didirikan dengan semangat pelayanan masyarakat, idealisme pendidikan, atau nilai-nilai keagamaan yang kuat. Hal ini menciptakan kultur organisasi



yang sarat makna, komitmen tinggi dari staf, serta semangat pengabdian yang kuat. Dalam banyak kasus, loyalitas guru di SMK Swasta jauh lebih tinggi dibanding sekolah negeri karena adanya ikatan nilai dan tujuan yang sejalan antara guru, yayasan, dan kepala sekolah.

SMK Swasta juga memiliki peluang besar dalam **digitalisasi manajemen dan pembelajaran**, karena tidak terikat pada sistem teknologi tunggal milik pemerintah. Sekolah dapat memilih platform yang paling sesuai, mengembangkan Learning Management System (LMS) internal, serta menyusun sistem evaluasi berbasis data digital secara mandiri. Sekolah juga dapat bermitra dengan platform edtech untuk mempercepat adopsi teknologi di ruang kelas, serta menyiapkan siswa menghadapi ekosistem kerja digital yang semakin menuntut kecakapan TI tingkat tinggi.

Dalam ranah pemasaran dan branding, SMK Swasta memiliki keleluasaan lebih besar untuk **membangun identitas publik yang khas**. Identitas ini bisa diciptakan melalui citra pelayanan unggul, profil lulusan yang kuat, keunggulan program kewirausahaan, atau pendekatan pembelajaran yang humanis. Beberapa SMK Swasta telah sukses mengembangkan branding sekolah dengan pendekatan storytelling, desain grafis profesional, atau platform media sosial yang dikelola oleh tim kreatif siswa. Upaya branding ini terbukti meningkatkan jumlah pendaftar baru dan citra positif di masyarakat.

Peluang inovasi lain yang sangat relevan adalah **pengembangan model pembelajaran hibrida dan proyek berbasis komunitas**. SMK Swasta memiliki keleluasaan untuk menjadikan siswa sebagai agen perubahan lokal melalui proyek-proyek berbasis masalah riil di masyarakat, seperti desain alat pertanian sederhana, produk ramah lingkungan, atau aplikasi pelayanan publik. Model pembelajaran seperti ini menumbuhkan keterampilan abad 21 sekaligus memperkuat hubungan sosial antara sekolah dan lingkungan sekitarnya.

Sebagai sintesis, kekuatan unik SMK Swasta terletak pada: (1) **fleksibilitas manajerial dan kurikuler**, (2) **kekuatan relasi personal dan komunitas**, (3) **kelincahan dalam kemitraan dan inovasi kelembagaan**, serta



(4) kemampuan merancang model bisnis pendidikan berkelanjutan.

Indikator keberhasilannya mencakup jumlah inovasi program, volume pendapatan dari unit produksi, jumlah kemitraan aktif, dan peningkatan citra sekolah secara berkala. Strategi yang mengangkat kekuatan-kekuatan ini akan menjadikan SMK Swasta bukan sekadar pelengkap sistem, tetapi penggerak utama inovasi pendidikan vokasi di Indonesia.

Dengan menggali dan mengelola kekuatan khas tersebut secara sistematis dan strategis, SMK Swasta dapat membangun keunggulan diferensial yang berkelanjutan. Sekolah yang kuat bukan hanya karena fasilitas atau dana besar, melainkan karena mampu menciptakan nilai melalui inovasi, kepemimpinan kolaboratif, dan semangat untuk memberikan dampak nyata bagi peserta didik dan masyarakat.



BAGIAN II

FORMULASI STRATEGI DI SMK SWASTA



A. Visi, Misi, dan Nilai Strategis Sekolah

Visi, misi, dan nilai strategis adalah fondasi utama dalam manajemen strategis sekolah. Ketiganya bukan hanya menjadi pernyataan normatif dalam dokumen resmi sekolah, tetapi harus menjadi *kompas strategis* yang menuntun arah gerak lembaga dalam jangka panjang. Di lingkungan SMK Swasta yang menghadapi tantangan multidimensi—mulai dari keterbatasan sumber daya, tekanan persaingan, hingga dinamika kebutuhan dunia kerja—kejelasan dan kekuatan visi-misi menjadi sangat krusial untuk membentuk identitas kelembagaan yang solid dan membedakan diri dari institusi lain.

Visi yang kuat dan transformatif berfungsi sebagai titik orientasi bersama yang menggerakkan seluruh elemen sekolah, mulai dari manajemen, guru, siswa, hingga mitra eksternal. Visi yang benar-benar hidup akan membentuk semangat kolektif, menciptakan harapan masa depan yang bermakna, serta mendorong inovasi yang berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan vokasi, visi tidak cukup hanya berorientasi pada capaian akademik atau kelulusan, melainkan juga harus mencerminkan semangat kewirausahaan, kompetensi kerja global, dan kontribusi nyata terhadap masyarakat.

Misi sekolah sebagai turunan dari visi harus bersifat operasional dan implementatif. Ia menjelaskan apa yang dilakukan sekolah untuk mewujudkan visinya, melalui kegiatan pembelajaran, pelatihan keahlian, pembentukan karakter, dan pengembangan budaya kerja. Misi yang efektif akan menjadi kerangka kerja manajemen dalam menyusun program tahunan, indikator kinerja, serta kebijakan kurikulum dan pembinaan siswa. Di SMK Swasta, kejelasan misi menjadi alat pengikat antara yayasan, kepala sekolah, guru, dan stakeholder lainnya agar memiliki arah dan tujuan yang sama.

Nilai strategis atau nilai inti (*core values*) merupakan ekspresi dari keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang dianut sekolah dalam menjalankan fungsinya. Nilai seperti integritas, kerja keras, tanggung jawab, kolaborasi, dan inovasi harus ditanamkan tidak hanya sebagai slogan, tetapi menjadi roh dari seluruh aktivitas pendidikan. Dalam pengelolaan



SMK Swasta, nilai-nilai ini menjadi dasar pembentukan budaya organisasi sekolah yang produktif dan sehat, serta menjadi acuan dalam membentuk perilaku siswa, etos kerja guru, dan cara sekolah membangun relasi dengan mitra eksternal.

Bab ini akan menguraikan secara mendalam empat aspek utama yang berkaitan dengan perumusan visi, misi, dan nilai strategis sekolah. Subbab 4.1 membahas **ciri-ciri visi yang transformatif**, lengkap dengan indikator dan kriteria operasionalnya. Subbab 4.2 akan membahas **cara menyusun nilai inti dan misi yang operasional**, termasuk pendekatan partisipatif agar seluruh pemangku kepentingan merasa memiliki. Selanjutnya, Subbab 4.3 mengupas **bagaimana nilai-nilai strategis diterjemahkan ke dalam budaya dan program sekolah**, agar tidak berhenti pada slogan, melainkan hidup dalam keseharian. Terakhir, Subbab 4.4 menyajikan **contoh-contoh visi dan misi dari SMK unggulan** sebagai inspirasi dan rujukan praktik baik.

Dengan memahami dan merumuskan visi-misi-nilai secara benar, SMK Swasta akan memiliki identitas strategis yang kuat, daya dorong manajerial yang terarah, serta budaya kerja yang unggul. Hal ini menjadi dasar kokoh dalam membangun sekolah yang kompetitif, relevan dengan kebutuhan zaman, dan bermakna bagi masyarakat.

Ciri-ciri Visi yang Transformatif

Visi sekolah adalah proyeksi masa depan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan dalam jangka panjang. Dalam konteks manajemen strategis, visi berfungsi sebagai titik orientasi utama yang mengarahkan seluruh kebijakan, program, dan tindakan kelembagaan. Visi bukan sekadar pernyataan retorik atau administratif, melainkan representasi dari aspirasi kolektif dan cita-cita besar sekolah terhadap peranannya dalam membentuk generasi masa depan. Di lingkungan SMK Swasta yang berada di tengah tantangan dan dinamika eksternal, visi strategis yang kuat menjadi fondasi awal bagi proses transformasi sekolah ke arah yang lebih adaptif dan unggul.



Secara konseptual, visi yang transformatif memiliki kekuatan untuk menginspirasi, menggerakkan, dan menyatukan seluruh pemangku kepentingan di sekolah. Mengacu pada teori *Transformational Leadership* oleh Bass dan Avolio (1994), visi yang transformatif harus mampu mendorong perubahan perilaku, memperluas horizon berpikir, serta menanamkan keyakinan bahwa perubahan besar dapat dicapai melalui kerja kolektif. Dalam pendidikan vokasi, visi transformatif mencerminkan tekad sekolah untuk mencetak lulusan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif terhadap tantangan industri masa depan dan mampu memberi kontribusi nyata bagi masyarakat.

Ciri pertama dari visi yang transformatif adalah **berorientasi jangka panjang dan melampaui kondisi eksisting**. Visi harus menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai dalam 5 hingga 15 tahun ke depan, bukan mencerminkan realitas saat ini. Ia harus mampu membawa seluruh warga sekolah keluar dari zona nyaman dan mendorong pada pencapaian yang lebih tinggi. Misalnya, SMK dengan fasilitas sederhana namun memiliki visi menjadi pusat keunggulan teknologi terapan di daerahnya menunjukkan adanya dorongan transformatif untuk berinovasi dan berkembang.

Ciri kedua adalah **relevan dengan konteks lokal dan global**. Visi yang kuat tidak hanya mencerminkan impian internal sekolah, tetapi juga menjawab tantangan eksternal dan kebutuhan lingkungan. Dalam era VUCA dan Society 5.0, visi sekolah harus mengintegrasikan nilai-nilai global seperti digitalisasi, keberlanjutan, dan kolaborasi lintas sektor, tanpa kehilangan akar lokalitasnya. Relevansi ini tercermin dari visi yang menyebut kontribusi terhadap pembangunan daerah, kesiapan menghadapi industri 4.0, atau pengembangan kewirausahaan lokal sebagai bagian dari cita-cita strategis.

Ciri ketiga adalah **mampu menginspirasi dan diterima oleh seluruh warga sekolah**. Visi yang transformatif bukan produk individual kepala sekolah, tetapi hasil dari proses partisipatif yang melibatkan yayasan, guru, siswa, dan komite sekolah. Visi yang hanya tertulis di dokumen tanpa dimiliki secara emosional oleh warga sekolah tidak akan berdampak. Oleh



karena itu, proses penyusunan visi harus inklusif, komunikatif, dan berbasis diskusi reflektif agar seluruh pihak merasa menjadi bagian dari perubahan yang akan diwujudkan.

Ciri keempat adalah **jelas, ringkas, dan mudah dikomunikasikan**. Visi yang terlalu panjang, kabur, atau penuh jargon tidak akan membekas dalam ingatan dan sulit untuk diterjemahkan ke dalam tindakan nyata. Visi yang efektif umumnya terdiri dari satu kalimat kuat yang mudah diingat dan diulang dalam berbagai forum. Contoh: “Menjadi SMK unggulan di bidang kreatif digital yang berdaya saing global dan berjiwa wirausaha.” Pernyataan ini jelas arahnya, bidang fokusnya, serta hasil yang ingin dicapai.

Ciri kelima adalah **terukur secara kualitatif dan memberi ruang pengembangan indikator strategis**. Meskipun visi tidak harus menyebutkan angka secara eksplisit, namun ia harus cukup spesifik agar dapat di-breakdown menjadi tujuan, sasaran, dan indikator kinerja. Visi yang menyebut “unggulan”, “berkualitas”, atau “berdaya saing” harus dijelaskan dalam indikator yang dapat diukur, seperti jumlah kemitraan industri, sertifikasi kompetensi siswa, atau peringkat akreditasi. Dengan demikian, visi tidak menjadi abstrak, tetapi menjadi arah nyata dari kebijakan sekolah.

Ciri keenam adalah **sinkron dengan nilai dan misi sekolah**. Visi yang kuat tidak berdiri sendiri, melainkan selaras dengan nilai-nilai inti dan misi operasional sekolah. Jika visi menekankan pada keunggulan teknologi, maka nilai inti harus mencerminkan inovasi, adaptasi, dan kecepatan belajar. Jika visi berfokus pada pembentukan karakter kewirausahaan, maka misi sekolah harus mencakup pembelajaran berbasis proyek dan penguatan etos kerja. Keselarasan ini menciptakan kohesi strategis yang memudahkan penerjemahan visi ke dalam budaya sekolah.

Ciri ketujuh adalah **mendorong inovasi dan pembaruan**. Visi transformatif bukan sekadar memelihara status quo, tetapi memacu penciptaan solusi baru, pendekatan baru, dan struktur baru dalam manajemen sekolah. Sekolah dengan visi yang berani akan terdorong untuk menciptakan program teaching factory yang khas, menjalin kemitraan dengan pelaku industri kreatif, atau mengembangkan unit usaha berbasis siswa. Visi



tersebut membuka ruang bagi eksperimen, perbaikan terus-menerus, dan budaya belajar kolektif.

Ciri kedelapan adalah **membentuk citra publik dan identitas strategis sekolah**. Visi bukan hanya alat internal, tetapi juga alat komunikasi eksternal yang menunjukkan ke mana sekolah akan menuju. Visi harus bisa menjadi bagian dari branding sekolah, bahan publikasi, serta narasi yang dikomunikasikan kepada calon peserta didik, mitra industri, dan masyarakat. Visi yang kuat akan memperkuat kepercayaan publik dan membedakan sekolah dari institusi lain yang serupa.

Dalam praktik implementasi di SMK Swasta unggulan, visi transformatif dijadikan sebagai dasar penyusunan program prioritas, indikator kinerja tahunan, dan tolok ukur evaluasi RKS dan RKAS. Visi bukan hanya dibahas saat akreditasi, tetapi menjadi bagian dari rapat kerja sekolah, forum diskusi siswa, hingga dekorasi visual di ruang kelas dan aula. Sekolah yang berhasil menginternalisasi visi strategis akan memiliki konsistensi arah dalam setiap programnya dan ketegasan dalam pengambilan keputusan.

Sebagai sintesis, visi yang transformatif memiliki delapan ciri utama: **(1) berorientasi masa depan, (2) relevan lokal-global, (3) partisipatif, (4) jelas dan komunikatif, (5) dapat diterjemahkan dalam indikator, (6) selaras dengan misi dan nilai, (7) mendorong inovasi, dan (8) memperkuat identitas publik sekolah**. Kepala sekolah bersama tim manajemen perlu secara berkala meninjau dan menyegarkan visi agar tetap relevan dan mendorong perubahan.

Dengan demikian, penyusunan visi yang transformatif adalah langkah awal yang menentukan dalam membangun SMK Swasta yang berorientasi pada masa depan. Visi yang kuat bukan sekadar tulisan, melainkan energi strategis yang menggerakkan organisasi untuk mencapai keunggulan, kebermaknaan, dan keberlanjutan dalam dunia pendidikan vokasi yang penuh tantangan.



Menyusun Nilai Inti dan Misi yang Operasional

Nilai inti dan misi sekolah merupakan dua elemen penting yang mendampingi visi dalam membentuk identitas strategis lembaga pendidikan. Jika visi menggambarkan cita-cita jangka panjang yang ingin dicapai, maka nilai inti menunjukkan prinsip-prinsip mendasar yang menjadi fondasi budaya organisasi, sedangkan misi menerjemahkan visi ke dalam pernyataan tindakan yang spesifik dan operasional. Dalam manajemen strategis SMK Swasta, penyusunan nilai dan misi tidak boleh dilakukan secara serampangan atau bersifat normatif belaka. Keduanya harus dirancang melalui proses reflektif, partisipatif, dan berbasis kebutuhan strategis lembaga.

Secara teoritis, *core values* atau nilai inti didefinisikan sebagai keyakinan fundamental yang membimbing perilaku, pengambilan keputusan, dan hubungan antar individu dalam organisasi. Dalam konteks sekolah, nilai-nilai ini membentuk kultur lembaga, memengaruhi pola interaksi antara guru-siswa, serta mewarnai cara sekolah menjalin kemitraan dengan dunia luar. Menurut Schein (2010), nilai inti adalah elemen paling dalam dari budaya organisasi, yang meskipun tidak selalu tertulis, tetapi sangat menentukan perilaku kolektif. Oleh karena itu, penyusunan nilai inti harus mencerminkan identitas otentik sekolah sekaligus selaras dengan tuntutan masa depan.

Nilai inti yang kuat biasanya memiliki beberapa karakteristik: **(1) sederhana dan mudah diingat, (2) mencerminkan semangat kolektif sekolah, (3) dapat diterapkan dalam keseharian, dan (4) relevan dengan karakter peserta didik SMK.** Beberapa contoh nilai inti yang sering muncul di SMK unggulan meliputi: kerja keras, tanggung jawab, integritas, kolaborasi, inovasi, dan kepemimpinan. Namun setiap sekolah dapat menyusun nilai-nilainya sendiri yang unik dan sesuai dengan karakter lokal, tradisi yayasan, serta program keahlian yang dimiliki.

Penyusunan nilai sebaiknya dilakukan melalui pendekatan partisipatif, misalnya melalui *workshop reflektif* dengan melibatkan guru, siswa, staf TU, komite sekolah, dan yayasan. Proses ini bisa dimulai dari pertanyaan seperti: “Nilai apa yang paling dibutuhkan untuk menjadikan siswa kita



berhasil di masa depan?”, atau “Apa prinsip yang kita junjung tinggi dalam mengajar dan membina siswa?” Dari diskusi tersebut, sekolah dapat merumuskan 4–6 nilai utama yang akan menjadi fondasi perilaku bersama dan dijadikan rujukan dalam pembentukan kebijakan dan budaya sekolah.

Setelah nilai disusun, langkah selanjutnya adalah **merumuskan misi sekolah secara operasional**. Misi berbeda dengan visi karena bersifat aksi dan menggambarkan cara sekolah mewujudkan visi tersebut. Misi harus menjawab tiga pertanyaan kunci: (1) Apa yang dilakukan sekolah? (2) Untuk siapa layanan diberikan? (3) Bagaimana layanan dilakukan? Misi yang baik tidak boleh bersifat abstrak, tetapi konkret dan dapat dijadikan dasar penyusunan program kerja.

Contoh formulasi misi yang baik dalam SMK Swasta antara lain: “Menyelenggarakan pendidikan kejuruan yang unggul berbasis industri kreatif,” atau “Mempersiapkan lulusan yang berkarakter, kompeten, dan siap bersaing di dunia kerja global.” Dari misi tersebut dapat diturunkan kegiatan pembelajaran, program pelatihan, program kesiswaan, dan pola kemitraan sekolah. Misi menjadi jembatan antara harapan besar (visi) dengan kegiatan nyata sehari-hari (implementasi program).

Salah satu strategi dalam menyusun misi operasional adalah **menghubungkan dimensi utama pendidikan vokasi dengan orientasi strategis sekolah**. Misalnya, jika SMK ingin unggul di bidang teknologi digital, maka misi harus mencakup aspek penguatan kurikulum TIK, pelatihan siswa dalam industri kreatif digital, serta pengembangan teaching factory berbasis digital. Jika sekolah ingin menanamkan nilai wirausaha, maka misi harus mencakup pengembangan unit bisnis siswa dan pendidikan karakter kewirausahaan dalam pembelajaran.

Dalam implementasi, nilai inti dan misi perlu **dijabarkan ke dalam indikator perilaku dan indikator program**. Misalnya, nilai “tangung jawab” diterjemahkan menjadi indikator bahwa siswa hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas PKL, dan menjaga kebersihan ruang praktik. Nilai “kolaborasi” diterjemahkan menjadi indikator adanya proyek kelompok lintas jurusan. Sementara misi “meningkatkan keterampilan digital siswa”



dijabarkan menjadi indikator jumlah siswa bersertifikat TIK atau jumlah guru yang menggunakan LMS dalam pembelajaran. Pendekatan ini akan memperkuat integrasi nilai dan misi ke dalam sistem evaluasi dan budaya sekolah.

Penelitian oleh Yuliana et al. (2022) di 15 SMK Swasta unggulan menunjukkan bahwa sekolah yang berhasil menginternalisasi nilai dan misi secara sistematis memiliki indeks kepuasan siswa lebih tinggi, atmosfer pembelajaran lebih kondusif, serta kualitas hubungan antar guru dan siswa yang lebih baik. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai dan misi bukan sekadar kata-kata di dinding, tetapi elemen penguat ekosistem pendidikan yang berdampak nyata jika diterapkan secara konsisten.

Penting juga dipahami bahwa nilai dan misi sekolah bersifat dinamis. Evaluasi terhadap penerapan nilai dan misi perlu dilakukan secara berkala, terutama ketika sekolah mengalami perubahan visi, masuk ke fase transformasi program, atau menghadapi tantangan eksternal baru. Evaluasi ini bisa dilakukan melalui survei persepsi warga sekolah, studi reflektif guru, atau audit budaya organisasi. Hasilnya digunakan untuk menyegarkan kembali pemahaman dan komitmen warga sekolah terhadap nilai dan misi yang telah disepakati.

Sebagai sintesis, penyusunan nilai dan misi sekolah harus mengacu pada prinsip: **partisipatif, relevan, operasional, terukur, dan dinamis**. Nilai menjadi dasar pembentukan budaya kerja dan perilaku individu, sedangkan misi menjadi panduan arah kebijakan dan program. Integrasi keduanya dalam perencanaan strategis, pembelajaran, dan manajemen harian akan menciptakan sekolah yang konsisten secara moral, terarah secara operasional, dan kuat secara budaya organisasi.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mampu merumuskan nilai inti dan misi yang operasional secara tepat akan memiliki kejelasan identitas, arah strategis yang terukur, serta budaya kerja yang mendukung transformasi berkelanjutan. Ini adalah fondasi penting dalam membangun keunggulan institusi di tengah dinamika pendidikan vokasi saat ini dan masa depan.



Penerjemahan Nilai ke dalam Budaya dan Program

Nilai inti (core values) yang telah dirumuskan dengan baik akan kehilangan kekuatannya apabila tidak diterjemahkan secara konkret ke dalam **budaya organisasi dan program operasional** sekolah. Dalam konteks manajemen strategis, keberhasilan lembaga pendidikan tidak hanya diukur dari pencapaian indikator kinerja, tetapi juga dari kohesi budaya yang dibangun berdasarkan nilai-nilai yang dihayati dan dijalankan bersama oleh seluruh warga sekolah. Budaya organisasi menjadi wajah tidak tertulis dari sekolah: bagaimana guru bersikap, bagaimana siswa belajar, bagaimana pemimpin mengambil keputusan, dan bagaimana komunitas sekolah menjalankan interaksi sehari-hari.

Secara teoritis, Edgar Schein (2010) mengelompokkan budaya organisasi ke dalam tiga level: **artefak (simbol dan praktik yang terlihat), nilai yang dianut (beliefs), dan asumsi dasar (basic underlying assumptions)**. Penerjemahan nilai ke dalam budaya berarti membawa nilai yang bersifat deklaratif menjadi nilai yang dipraktikkan, diteladani, dan dibiasakan dalam berbagai dimensi kehidupan sekolah. Di SMK Swasta, yang memiliki fleksibilitas manajerial tinggi, proses ini menjadi peluang strategis untuk membangun identitas yang kuat dan iklim sekolah yang positif.

Langkah pertama dalam penerjemahan nilai ke budaya adalah **internalisasi nilai ke dalam perilaku sehari-hari warga sekolah**. Misalnya, jika nilai “disiplin” diadopsi sebagai nilai inti, maka perlu dibangun kebiasaan tepat waktu, penegakan tata tertib yang konsisten, serta pemberian konsekuensi dan penghargaan secara adil. Jika nilai “kerja sama” menjadi landasan, maka guru perlu mencontohkan kolaborasi dalam perencanaan pembelajaran dan siswa dilibatkan dalam kegiatan kelompok lintas jurusan. Budaya tidak dibentuk melalui instruksi, tetapi melalui keteladanan dan pembiasaan.

Langkah kedua adalah **mengintegrasikan nilai inti ke dalam sistem pembelajaran dan pembinaan siswa**. Kurikulum SMK dapat dirancang agar setiap mata pelajaran dan program keahlian mengandung dimensi nilai. Sebagai contoh, nilai “integritas” dapat diintegrasikan dalam mata



pelajaran PKn, serta dijadikan bagian dari asesmen proyek. Nilai “inovasi” dapat menjadi indikator dalam kegiatan teaching factory atau lomba produk kreatif siswa. Dengan pendekatan ini, siswa tidak hanya diajar keterampilan teknis, tetapi juga dibentuk kepribadiannya melalui pendekatan holistik.

Langkah ketiga adalah **menyelaraskan sistem manajemen dan tata kelola sekolah dengan nilai-nilai inti**. Jika sekolah menjunjung nilai “akuntabilitas”, maka sistem keuangan sekolah harus terbuka dan dapat diakses oleh stakeholder. Jika nilai “pelayanan” menjadi prioritas, maka layanan administrasi, penerimaan siswa baru, dan hubungan dengan orang tua harus dilakukan secara ramah dan responsif. Strategi ini akan memastikan bahwa nilai bukan hanya slogan, tetapi menjadi prinsip kerja yang konsisten dijalankan oleh setiap unit kerja di sekolah.

Langkah keempat adalah **mengintegrasikan nilai dalam program kesiswaan dan kegiatan ekstrakurikuler**. Kegiatan OSIS, pramuka, kewirausahaan siswa, dan pelatihan soft skills menjadi sarana strategis untuk menanamkan nilai secara kontekstual. Misalnya, nilai “tanggung jawab” dilatihkan melalui pengelolaan event siswa, sementara nilai “kreativitas” dilatih melalui lomba inovasi produk jurusan. Program-program ini harus dirancang agar tidak hanya berorientasi pada kegiatan seremonial, tetapi mendukung penguatan nilai dan pembentukan karakter.

Langkah kelima adalah **membuat indikator budaya sekolah yang bisa diukur**. Budaya organisasi sering dianggap abstrak, namun sebenarnya dapat diukur melalui survei iklim sekolah, refleksi mingguan siswa, atau observasi guru. Misalnya, jika nilai “respek” menjadi nilai utama, maka dapat diukur melalui frekuensi interaksi positif antar siswa dan guru, tingkat pelaporan konflik sosial, atau hasil angket tentang perasaan dihargai oleh teman sebaya. Dengan cara ini, nilai dapat menjadi bagian dari sistem penjaminan mutu internal (SPMI) sekolah.

Langkah keenam adalah **memvisualisasikan nilai ke dalam elemen-elemen fisik sekolah**, seperti poster, mural, papan pesan inspiratif, dan simbol-simbol visual lainnya. Artefak ini bukan hanya dekorasi, tetapi



berfungsi memperkuat ingatan, menegaskan identitas, dan mengingatkan semua warga sekolah tentang nilai yang dipegang. Misalnya, dinding bengkel siswa dapat dipasang kutipan motivasi tentang kerja keras dan inovasi, ruang guru dapat dihiasi prinsip kolaborasi tim, dan lorong sekolah bisa menampilkan infografis tentang etika komunikasi.

Langkah ketujuh adalah **mengembangkan budaya reflektif di lingkungan sekolah**. Guru dan siswa diajak untuk secara rutin merefleksikan penerapan nilai dalam keseharian. Ini bisa dilakukan melalui forum harian (apel pagi dengan tema nilai), sesi sharing guru setiap minggu, atau refleksi tertulis siswa setelah kegiatan praktik atau PKL. Refleksi membantu menginternalisasi makna nilai, menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta memperkuat kesadaran diri sebagai warga komunitas belajar yang menjunjung nilai tertentu.

Langkah kedelapan adalah **melibatkan orang tua dan mitra industri dalam penerapan budaya nilai**. Sekolah dapat membagikan panduan nilai-nilai inti kepada orang tua, sehingga pembinaan di rumah dan sekolah dapat berjalan sinergis. Dunia usaha dan industri yang menjadi mitra SMK juga dapat diberi pemahaman tentang budaya sekolah, sehingga nilai-nilai seperti etika kerja dan kedisiplinan yang diajarkan di sekolah juga dikuatkan dalam dunia magang atau PKL siswa.

Penelitian oleh Hidayati & Rasyid (2023) menunjukkan bahwa SMK Swasta yang berhasil menerjemahkan nilai ke dalam program secara konsisten memiliki indeks kepuasan siswa yang lebih tinggi, peningkatan prestasi non-akademik yang signifikan, serta penguatan hubungan guru-siswa yang lebih positif. Sekolah-sekolah ini membuktikan bahwa integrasi nilai dan budaya bukan sekadar elemen pelengkap, tetapi bagian integral dari strategi peningkatan mutu lembaga.

Sebagai sintesis, penerjemahan nilai ke dalam budaya dan program sekolah memerlukan pendekatan sistemik, berlapis, dan berkelanjutan. Dimensi utama meliputi: (1) pembiasaan perilaku warga sekolah, (2) integrasi dalam pembelajaran dan kesiswaan, (3) penyesuaian sistem manajemen, (4) penguatan artefak visual dan refleksi, serta (5) pelibatan



eksternal. Indikator keberhasilannya dapat dilihat dari keterinternalisasi-annya dalam budaya kerja, pengakuan publik terhadap karakter sekolah, serta harmonisasi perilaku warga sekolah dalam menjunjung nilai bersama.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mampu membawa nilai-nilai strategis menjadi budaya yang hidup dan program yang berdampak akan memiliki daya tahan kelembagaan yang kuat, ciri khas yang membedakan, dan fondasi etis untuk membentuk lulusan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berkarakter dan berdaya saing.

Contoh Visi-Misi dari SMK Unggul

Salah satu cara paling efektif dalam merumuskan visi dan misi sekolah yang kuat adalah dengan mempelajari dan membandingkan **contoh-contoh praktik baik (best practices)** dari SMK unggulan yang telah berhasil membangun identitas strategisnya. Dengan melihat struktur dan isi dari visi-misi sekolah lain, khususnya yang telah mendapatkan pengakuan nasional maupun internasional, kepala sekolah dan tim manajemen di SMK Swasta dapat memperoleh inspirasi, membandingkan struktur logika, serta menyesuaikan dengan konteks lokal dan program keahlian yang dimiliki.

Visi dari SMK yang unggul umumnya ditandai oleh **kejelasan arah, kekuatan inspiratif, dan relevansi terhadap kebutuhan zaman**. Mereka tidak hanya menyatakan ingin menjadi yang terbaik, tetapi menunjukkan *ke mana, untuk siapa, dan dengan cara bagaimana* sekolah akan berkembang. Salah satu contohnya adalah visi dari **SMK Negeri 2 Surakarta**, yang menyatakan: “Menjadi lembaga pendidikan kejuruan unggul bertaraf internasional yang menghasilkan lulusan kompeten, berkarakter, dan siap kerja.” Visi ini tidak hanya menunjukkan keunggulan, tetapi juga cakupan (internasional), profil lulusan (kompeten dan berkarakter), serta tujuan pendidikan (siap kerja).

Contoh lain dapat ditemukan di **SMK Muhammadiyah 1 Kepanjen**, yang merumuskan visinya sebagai: “Menjadi SMK rujukan nasional dalam pengembangan kewirausahaan berbasis industri halal dan teknologi



digital.” Rumusan ini mencerminkan keunikan bidang keahlian, pembeda strategis (industri halal), serta posisi pasar yang dituju (rujukan nasional). Ini menunjukkan bahwa visi yang kuat tidak harus bersifat umum, tetapi justru menonjolkan kekhususan dan positioning sekolah di ekosistem pendidikan vokasi nasional.

Dalam menyusun misi, SMK unggulan cenderung **membagi pernyataan menjadi beberapa butir operasional** yang menjawab cara mencapai visi. Misalnya, misi dari **SMK PGRI 2 Ponorogo** meliputi: (1) Menyelenggarakan pendidikan kejuruan berbasis industri, (2) Menanamkan nilai-nilai religius, nasionalis, dan kemandirian, (3) Menjalin kemitraan dengan DUDI dalam pelaksanaan teaching factory, dan (4) Menyediakan sarana praktik yang sesuai dengan perkembangan teknologi. Rumusan ini menggambarkan aspek kurikulum, karakter, kemitraan, dan infrastruktur yang menjadi unsur penting pencapaian visi.

Sementara itu, **SMK Telkom Bandung** menampilkan pendekatan berbasis teknologi dan globalisasi dalam visinya: “Menjadi SMK bertaraf internasional yang menghasilkan lulusan unggul di bidang teknologi informasi dan komunikasi.” Misi sekolah ini terdiri dari: (1) Menyediakan pembelajaran berbasis teknologi dan digitalisasi, (2) Mengembangkan teaching factory bidang TIK, (3) Menumbuhkan etika profesional dan budaya kerja global, serta (4) Menghasilkan lulusan bersertifikasi industri. Strategi ini menunjukkan bagaimana misi dapat memecah visi menjadi langkah-langkah konkret yang terukur dan langsung berdampak pada lulusan.

Dari contoh-contoh tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa **struktur rumusan visi dan misi sekolah unggulan umumnya memiliki karakteristik berikut**: (1) Visi terdiri dari satu kalimat kuat, dengan unsur “menjadi siapa”, “unggul dalam apa”, dan “tujuan utamanya”; (2) Misi terdiri dari 3–5 butir pernyataan strategis yang menyangkut aspek pembelajaran, pembinaan karakter, kemitraan, dan penguatan sarana; (3) Seluruh rumusan disusun dalam bahasa yang lugas, inspiratif, dan komunikatif.



Dalam praktiknya, **SMK Swasta dapat menggunakan referensi dari sekolah unggulan tersebut sebagai bahan benchmarking**, dengan melakukan lokakarya penyusunan visi–misi yang melibatkan seluruh stakeholder sekolah. Dalam proses tersebut, setiap unsur penting dalam visi harus diturunkan menjadi komponen misi, kemudian dijabarkan lagi ke dalam indikator program dan tujuan tahunan sekolah. Ini akan menghasilkan kesinambungan antara arah strategis dan rencana operasional sekolah.

Hal penting lainnya adalah bahwa visi dan misi harus **disesuaikan dengan kekhasan program keahlian yang dimiliki sekolah**. Misalnya, jika SMK memiliki program Tata Boga, maka visi bisa menonjolkan aspek keunggulan kuliner berbasis budaya lokal. Jika program keahlian adalah Teknik Otomotif, maka visi bisa diarahkan pada keunggulan teknologi transportasi ramah lingkungan. Pendekatan ini memperkuat positioning sekolah sekaligus mendorong pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan industri dan masyarakat.

Sebagai strategi pelengkap, sekolah perlu meninjau **keselarasan antara visi–misi dan nilai-nilai dasar yayasan**. SMK Swasta yang berada di bawah organisasi keagamaan atau yayasan sosial tertentu biasanya telah memiliki nilai fundamental yang ingin dikembangkan. Maka, visi dan misi sekolah tidak boleh bertentangan, melainkan harus bersinergi dan saling menguatkan. Misalnya, yayasan dengan nilai “berkarakter Islami” akan lebih cocok jika visi sekolah juga mengintegrasikan unsur moral dan etika dalam rumusannya.

Selain sebagai pedoman internal, visi dan misi juga berfungsi sebagai **alat komunikasi eksternal dan branding strategis**. Oleh karena itu, setiap rumusan sebaiknya ditinjau dari sisi daya tarik bahasa, kemudahan dipahami masyarakat, dan kekuatan narasi publik. Visi dan misi akan menjadi bagian dari proposal kemitraan, promosi penerimaan siswa baru, dan citra sekolah dalam media sosial atau publikasi daring. Penyelarasan dengan strategi komunikasi sekolah akan memperkuat kesan profesional, terencana, dan unggul di mata publik.



Sebagai sintesis, contoh-contoh dari SMK unggulan menunjukkan bahwa visi dan misi yang efektif memiliki struktur yang logis, gaya bahasa yang kuat, serta isi yang kontekstual dan diferensiatif. Rumusan ini disusun secara partisipatif, diturunkan ke dalam program kerja, serta diperkuat melalui pengelolaan budaya dan komunikasi strategis. SMK Swasta yang belajar dari praktik terbaik ini dapat menghindari visi-misi yang terlalu umum, kabur, atau hanya bersifat administratif.

Dengan demikian, melalui telaah terhadap contoh-contoh konkret dan penerapan strategisnya, SMK Swasta dapat membangun visi dan misi yang benar-benar menjadi peta jalan institusional. Bukan hanya sebagai dokumen akreditasi, tetapi sebagai fondasi strategis yang menggerakkan perubahan nyata menuju keunggulan, keberlanjutan, dan daya saing yang lebih tinggi dalam ekosistem pendidikan vokasi Indonesia.

B. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Dalam proses formulasi strategi yang sistematis, **analisis lingkungan internal dan eksternal** merupakan tahap krusial yang tidak dapat diabaikan. Tahap ini memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi aktual sekolah, baik dari segi kekuatan dan kelemahan di dalam, maupun peluang dan ancaman yang berasal dari luar. Di SMK Swasta, yang umumnya menghadapi keterbatasan sumber daya namun memiliki fleksibilitas kelembagaan, pemahaman yang tajam terhadap konteks lingkungan akan menentukan ketepatan strategi yang dirumuskan.

Analisis strategis membantu sekolah untuk **tidak membuat keputusan berdasarkan asumsi atau intuisi semata**, tetapi berdasarkan data, bukti, dan refleksi yang objektif. Melalui pendekatan ini, sekolah mampu merancang strategi yang bukan hanya responsif terhadap tantangan, tetapi juga proaktif dalam mengejar peluang yang tersedia. Dalam era disrupsi digital, transformasi kurikulum, dan kompetisi antar lembaga, SMK Swasta dituntut untuk membaca perubahan dengan cermat dan menyiapkan langkah yang terukur.



Bab ini akan membahas secara komprehensif **alat-alat analisis strategis utama** yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dan tim manajemen dalam merumuskan strategi berbasis data dan konteks. Subbab 5.1 akan menjelaskan penggunaan **analisis SWOT** untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara sistemik. Subbab 5.2 memperkenalkan **analisis PESTEL dan Five Forces** yang bermanfaat untuk membaca dinamika lingkungan eksternal secara makro maupun sektoral.

Selanjutnya, Subbab 5.3 akan mengulas **Matriks IE (Internal–External Matrix)** dan **profil kompetitif sekolah** yang membantu dalam mengelompokkan strategi ke dalam kategori pertumbuhan, stabilitas, atau pertahanan, sesuai posisi strategis sekolah di antara pesaing. Subbab terakhir, 5.4, akan menyajikan **studi kasus analisis SWOT di SMK unggulan** serta **template aplikatif** yang dapat digunakan sekolah dalam menyusun laporan analisis strategis secara partisipatif dan terstruktur.

Melalui pemahaman terhadap lingkungan internal dan eksternal, sekolah tidak hanya dapat menyusun strategi yang realistis, tetapi juga mengantisipasi tantangan dan memaksimalkan kekuatan dalam mencapai visi jangka panjang. Analisis ini menjadi jembatan antara idealisme visi dan kenyataan operasional yang harus dihadapi oleh SMK Swasta dalam perjalanannya menuju institusi pendidikan yang unggul dan berdaya saing tinggi.

Teknik Analisis SWOT untuk Sekolah

Analisis SWOT merupakan salah satu alat analisis strategis paling klasik dan populer yang digunakan dalam berbagai sektor, termasuk pendidikan. SWOT merupakan akronim dari **Strengths (kekuatan)**, **Weaknesses (kelemahan)**, **Opportunities (peluang)**, dan **Threats (ancaman)**. Dalam konteks SMK Swasta, analisis ini membantu manajemen sekolah untuk memahami posisi kelembagaan secara menyeluruh sebelum merumuskan strategi jangka menengah dan panjang. Kekuatan dan kelemahan mencerminkan kondisi internal, sedangkan peluang dan ancaman menggambarkan pengaruh eksternal yang bisa memengaruhi capaian visi sekolah.



Secara konseptual, analisis SWOT berakar dari pendekatan *Strategic Fit*, yaitu upaya organisasi untuk menyesuaikan kekuatan internalnya dengan peluang eksternal, sekaligus meminimalkan kelemahan agar tidak terpapar ancaman. Dalam kerangka kerja manajemen strategis, analisis SWOT menjadi bagian awal dari formulasi strategi yang berbasis realitas organisasi. Di SMK Swasta, di mana konteks dan sumber daya sangat beragam, penggunaan SWOT menjadi semakin penting untuk menghindari penyusunan strategi yang tidak relevan atau terlalu ambisius tanpa pijakan yang konkret.

Langkah pertama dalam analisis SWOT adalah **pengumpulan data internal dan eksternal** secara partisipatif. Untuk dimensi kekuatan dan kelemahan, sekolah dapat melakukan audit internal melalui observasi, refleksi guru, wawancara siswa, analisis laporan BOS, dan hasil akreditasi. Kekuatan biasanya meliputi kualitas guru, teaching factory, kemitraan industri, loyalitas alumni, atau budaya organisasi. Kelemahan mencakup keterbatasan sarpras, rendahnya literasi digital guru, rendahnya serapan lulusan, atau lemahnya sistem evaluasi mutu internal.

Sementara itu, identifikasi peluang dan ancaman dilakukan dengan memetakan tren dan dinamika eksternal yang relevan. Peluang bisa berupa kebijakan pemerintah tentang revitalisasi SMK, program bantuan BOS kinerja, peluang kerja baru di sektor industri digital, atau kemitraan lokal. Ancaman bisa datang dari persaingan sekolah lain, perubahan regulasi, penurunan jumlah siswa usia produktif, atau ketidaksesuaian antara kompetensi lulusan dan kebutuhan industri. Teknik *environmental scanning* seperti PESTEL (politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, hukum) juga dapat digunakan untuk memperkaya dimensi ini.

Setelah data terkumpul, sekolah menyusun **matriks SWOT empat kuadran** yang mengorganisasikan setiap kategori menjadi daftar poin-poin strategis. Agar hasil analisis lebih kuat, setiap elemen SWOT sebaiknya diberi skor berdasarkan tingkat urgensi atau dampaknya terhadap sekolah. Misalnya, kekuatan “jumlah guru bersertifikat industri” bisa dinilai sangat strategis jika program keahlian sekolah sangat bergantung pada link and



match. Skoring dapat dilakukan secara kuantitatif (skala 1–5) atau melalui konsensus dalam forum perencanaan sekolah.

Langkah berikutnya adalah mengembangkan **strategi berbasis SWOT melalui pendekatan TOWS Matrix**, yang menyusun empat jenis strategi utama:

1. **SO (Strength–Opportunity):** memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang;
2. **WO (Weakness–Opportunity):** mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang;
3. **ST (Strength–Threat):** menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman;
4. **WT (Weakness–Threat):** strategi defensif untuk meminimalkan risiko.

Contoh strategi SO di SMK Swasta adalah “mengoptimalkan teaching factory berbasis otomotif untuk menjalin kemitraan dengan bengkel digital lokal.” Contoh WO adalah “mengatasi kurangnya guru digital dengan memanfaatkan program pelatihan daring dari Kemdikbud.” Sementara itu, strategi ST bisa berbentuk “menggunakan reputasi alumni untuk melindungi citra sekolah dari persaingan yang meningkat.” Strategi WT dapat berupa “menyusun SOP pengelolaan risiko pendanaan akibat ketergantungan pada jumlah siswa baru.”

Dalam praktiknya, analisis SWOT yang efektif harus dilakukan secara partisipatif, melibatkan guru, kepala program, staf TU, komite sekolah, dan bahkan alumni atau perwakilan DUDI. Hal ini penting agar hasil analisis mencerminkan perspektif menyeluruh dan memperkaya pemetaan masalah. Di beberapa SMK unggulan, analisis SWOT dilakukan secara tahunan dalam bentuk workshop manajemen sekolah dan hasilnya digunakan sebagai dasar penyusunan RKS dan RKJM.

Penelitian oleh Widodo & Aprilianti (2022) di SMK Swasta Yogyakarta menunjukkan bahwa sekolah yang menggunakan pendekatan SWOT partisipatif mengalami peningkatan kesesuaian antara perencanaan dan kebutuhan lapangan, serta mempercepat pengambilan keputusan saat krisis. Hasil analisis tersebut juga menjadi rujukan dalam penyusunan



laporan BOS, perbaikan akreditasi, dan penyusunan dokumen mutu internal sekolah.

Selain itu, hasil analisis SWOT dapat digunakan untuk menyusun **profil kompetitif sekolah**, yaitu pernyataan ringkas yang menggambarkan posisi strategis sekolah dibanding pesaingnya. Profil ini dapat dijadikan bahan komunikasi eksternal (misalnya dalam proposal kerjasama), serta dasar untuk memposisikan sekolah dalam peta pendidikan vokasi lokal maupun regional.

Penting juga bagi sekolah untuk menindaklanjuti hasil SWOT dengan **tindakan nyata**. Jangan sampai analisis SWOT hanya berhenti pada dokumen. Kepala sekolah bersama tim manajemen perlu merancang rencana aksi yang langsung menanggapi temuan SWOT, lengkap dengan indikator keberhasilan, penanggung jawab, waktu pelaksanaan, dan sumber daya yang digunakan. Pelaporan tindak lanjut SWOT juga dapat menjadi bagian dari siklus evaluasi RKS atau laporan kepada yayasan dan Dinas Pendidikan.

Sebagai sintesis, analisis SWOT menjadi alat yang sangat penting dalam manajemen strategis SMK Swasta karena: **(1) menyajikan pemetaan internal dan eksternal yang sistematis, (2) membantu menyusun strategi berbasis konteks, (3) mendorong partisipasi warga sekolah, dan (4) memperkuat relevansi antara perencanaan dan pelaksanaan.** Indikator keberhasilannya antara lain: strategi yang tepat sasaran, peningkatan capaian indikator mutu, dan peningkatan respons sekolah terhadap dinamika eksternal.

Dengan demikian, SMK Swasta yang melakukan analisis SWOT secara benar, reflektif, dan partisipatif akan memiliki basis strategis yang kokoh untuk bertumbuh, berinovasi, dan bersaing secara sehat dalam dunia pendidikan vokasi yang terus berubah.

5.2 PESTEL dan Five Forces dalam Konteks Pendidikan

Untuk memahami posisi strategis sebuah institusi pendidikan secara lebih mendalam, khususnya dalam merespons dinamika eksternal, analisis **PESTEL dan Five Forces** menjadi pelengkap penting dari analisis SWOT.



Jika SWOT memberikan gambaran menyeluruh tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, maka PESTEL dan Five Forces membantu mengurai secara lebih spesifik **faktor-faktor eksternal yang memengaruhi keberlangsungan dan pengembangan strategi sekolah**. Dalam konteks SMK Swasta, yang sangat bergantung pada kepekaan terhadap lingkungan luar, kedua model ini menawarkan kerangka berpikir yang relevan dan aplikatif.

Analisis **PESTEL** mencakup enam dimensi utama lingkungan makro: **Political (politik), Economic (ekonomi), Social (sosial), Technological (teknologi), Environmental (lingkungan), dan Legal (hukum/peaturan)**. Masing-masing dimensi memberikan sinyal eksternal yang dapat berfungsi sebagai peluang atau ancaman tergantung kesiapan sekolah dalam menyikapinya. Dalam praktiknya, PESTEL menjadi alat diagnosis untuk mengenali tren global dan lokal yang akan berdampak pada operasional dan arah strategis sekolah.

Dimensi **politik** dalam pendidikan merujuk pada kebijakan pemerintah pusat dan daerah, regulasi pembiayaan sekolah, perubahan struktur kurikulum, dan arah reformasi pendidikan vokasi. Misalnya, kebijakan revitalisasi SMK dan dukungan pada Program SMK Pusat Keunggulan menjadi peluang besar yang dapat dimanfaatkan oleh SMK Swasta, namun juga sekaligus menjadi tekanan kompetitif jika tidak diantisipasi dengan strategi adaptif.

Dimensi **ekonomi** sangat memengaruhi kemampuan orang tua dalam membiayai pendidikan di SMK Swasta. Fluktuasi daya beli, kebijakan subsidi pendidikan, serta tren pasar kerja dan gaji minimum di sektor-sektor vokasi menjadi indikator penting. Dalam masa pascapandemi dan ketidakpastian ekonomi global, SMK harus cermat membaca dampak perubahan ekonomi terhadap rekrutmen siswa, kelanjutan studi, serta peluang kerja lulusan.

Dimensi **sosial** mencakup perubahan gaya hidup generasi muda, persepsi masyarakat terhadap pendidikan vokasi, dan nilai-nilai budaya lokal. Tantangan seperti meningkatnya individualisme siswa, tekanan



mental pada generasi Z, serta rendahnya literasi kejuruan di kalangan orang tua harus direspon dengan strategi komunikasi, pembinaan karakter, dan pendekatan penguatan ekosistem belajar yang inklusif.

Dimensi **teknologi** menjadi semakin penting dalam pendidikan. Perkembangan teknologi digital, platform pembelajaran daring, sistem informasi manajemen sekolah (SIMS), serta adopsi teknologi industri (seperti IoT, AI, dan otomasi) menuntut SMK Swasta untuk tidak hanya meng-upgrade kurikulum, tetapi juga kapasitas SDM dan infrastruktur. Sekolah yang lambat dalam adaptasi teknologi akan tertinggal dalam memberikan layanan berkualitas kepada siswa dan industri.

Dimensi **lingkungan** (environmental) mulai menjadi perhatian, terutama dalam kaitannya dengan green education dan penerapan prinsip ramah lingkungan di dunia industri. Program keahlian seperti agribisnis, perhotelan, dan teknik bangunan kini dituntut untuk mengintegrasikan kesadaran lingkungan dalam proses pembelajaran. SMK Swasta dapat menjadikan isu lingkungan sebagai nilai jual strategis dengan membangun green campus, teaching factory berkelanjutan, atau praktik hemat energi.

Dimensi **hukum/peraturan** (legal) mencakup semua regulasi yang mengikat operasional sekolah, seperti UU Sistem Pendidikan Nasional, aturan BOS, pajak sekolah swasta, dan izin operasional dari yayasan. Kepatuhan hukum yang rendah dapat menyebabkan risiko serius, termasuk kehilangan akreditasi atau sanksi administratif. Oleh karena itu, kepala sekolah dan yayasan harus memiliki literasi hukum pendidikan yang memadai dan memperkuat sistem dokumentasi kelembagaan.

Sementara itu, model **Five Forces** dari Michael Porter (1980) memperkaya analisis eksternal dengan memfokuskan pada **tekanan kompetitif yang dihadapi lembaga**, yaitu: (1) ancaman pendatang baru, (2) daya tawar peserta didik/orangtua, (3) daya tawar mitra industri, (4) ancaman produk substitusi (sekolah lain), dan (5) intensitas persaingan antar SMK.

Dalam konteks SMK Swasta, **ancaman pendatang baru** dapat berupa berdirinya SMK Negeri baru atau lembaga kursus keterampilan digital yang lebih cepat dan murah. Sementara **daya tawar orang tua** semakin tinggi,



terutama ketika informasi mudah diakses dan ekspektasi mereka semakin kritis. Mereka menuntut transparansi, kualitas lulusan, dan layanan profesional dari sekolah.

Daya tawar mitra industri juga meningkat. Dunia usaha tidak hanya menjadi mitra pasif, tetapi mulai menentukan standar lulusan, kurikulum, bahkan skema pembelajaran dual system. SMK Swasta harus mampu menyesuaikan diri atau berisiko kehilangan kepercayaan industri. Sementara itu, **ancaman substitusi** datang dari sekolah-sekolah nonformal, startup edtech, atau SMK lain dengan daya tarik program unggulan. Di sisi lain, **intensitas persaingan antar SMK** meningkat karena promosi digital dan pemberlakuan zonasi yang kini lebih fleksibel.

Sebagai strategi, hasil dari PESTEL dan Five Forces dapat diintegrasikan dalam **perumusan isu strategis sekolah**, pengembangan strategi diferensiasi, serta penguatan nilai tambah yang sulit ditiru pesaing. Sekolah dapat menggunakan model ini dalam forum manajemen tahunan, evaluasi RKS, serta perencanaan jangka menengah RKJM.

Sebagai sintesis, integrasi analisis **PESTEL dan Five Forces** dalam manajemen strategis SMK Swasta memungkinkan sekolah:

1. membaca tren makro secara proaktif,
2. mengenali tekanan persaingan secara tajam,
3. menyusun strategi tanggap dan adaptif, serta
4. menempatkan sekolah secara strategis dalam ekosistem pendidikan vokasi.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mampu melakukan pemetaan PESTEL dan Five Forces secara rutin dan reflektif akan memiliki ketahanan strategi dan keunggulan komparatif dalam menjawab dinamika dunia pendidikan dan industri masa kini.

Matriks IE dan Profil Kompetitif Sekolah

Matriks Internal–External (IE Matrix) merupakan alat penting dalam manajemen strategis untuk **menentukan posisi kelembagaan** dan **menyusun**



arah strategi berdasarkan kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah. Matriks ini membantu SMK Swasta mengintegrasikan hasil analisis lingkungan internal (seperti mutu SDM, sarana prasarana, keuangan, budaya kerja) dan lingkungan eksternal (seperti kebijakan pemerintah, tren industri, dan daya saing lokal) ke dalam sebuah peta posisi strategis. Dengan memahami posisi sekolah dalam matriks ini, kepala sekolah dan tim manajemen dapat menentukan langkah yang paling tepat: apakah harus tumbuh agresif, mempertahankan posisi, atau melakukan konsolidasi dan perbaikan internal.

Secara konseptual, Matriks IE merupakan pengembangan dari SWOT dan merupakan gabungan dari dua variabel utama: **Skor Total Faktor Internal (IFAS – Internal Factor Analysis Summary)** dan **Skor Total Faktor Eksternal (EFAS – External Factor Analysis Summary)**. Nilai IFAS dan EFAS diperoleh dari penilaian atas kekuatan–kelemahan dan peluang–ancaman berdasarkan bobot dan rating dari faktor-faktor yang relevan. Skor akhir dari masing-masing faktor digunakan untuk menempatkan posisi sekolah dalam salah satu dari **sembilan sel strategis** yang tersedia dalam matriks IE.

Matriks IE terbagi dalam tiga zona besar:

- **Zona I (Sel 1, 2, 4):** Strategi tumbuh dan membangun (Grow and Build)
- **Zona II (Sel 3, 5, 7):** Strategi mempertahankan (Hold and Maintain)
- **Zona III (Sel 6, 8, 9):** Strategi panen atau bertahan (Harvest or Divest)

Misalnya, jika sebuah SMK Swasta memiliki skor internal tinggi (di atas 3,0) dan skor eksternal juga tinggi (di atas 3,0), maka sekolah berada di **Sel 1** dan cocok menggunakan strategi agresif seperti ekspansi program keahlian, pembukaan unit bisnis baru, atau rebranding total. Sebaliknya, sekolah dengan skor internal dan eksternal rendah (misalnya 1,5–2,0) berada di **Sel 9**, dan lebih cocok melakukan strategi bertahan, rasionalisasi sumber daya, atau reformasi total manajemen.



Untuk mengisi IFAS dan EFAS, sekolah perlu terlebih dahulu mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang paling berpengaruh. Misalnya, faktor internal seperti “jumlah guru bersertifikasi industri”, “status akreditasi”, atau “ketersediaan teaching factory.” Sementara faktor eksternal mencakup “dukungan program pemerintah”, “tingkat persaingan lokal”, atau “tren teknologi industri.” Masing-masing faktor diberi **bobot (0–1)** sesuai tingkat kepentingan dan **rating (1–4)** sesuai performa sekolah, lalu dikalikan untuk menghasilkan nilai total.

Contoh sederhana: faktor “dukungan industri” diberi bobot 0,20 dan rating 4 (karena dukungan sangat kuat), maka nilai faktornya adalah 0,80. Nilai-nilai semua faktor kemudian dijumlahkan. Skor total internal dan eksternal kemudian dipetakan dalam matriks IE. Sekolah yang ingin lebih presisi dapat menggunakan perangkat spreadsheet untuk perhitungan otomatis serta membandingkan nilai antar tahun sebagai bagian dari sistem monitoring strategis.

Selain IE Matrix, manajemen SMK Swasta juga perlu menyusun **profil kompetitif sekolah**, yaitu narasi yang menggambarkan posisi relatif sekolah terhadap pesaingnya. Profil ini mencakup penilaian terhadap lima aspek utama: (1) **mutu pembelajaran**, (2) **kekuatan program keahlian**, (3) **hubungan dengan industri**, (4) **kepercayaan publik**, dan (5) **keunikan kelembagaan**. Penilaian ini dapat dilakukan melalui benchmarking, survei masyarakat, atau analisis tren pendaftaran siswa baru.

Profil kompetitif bukan hanya gambaran statis, tetapi **dasar pengambilan keputusan strategis**. Jika sekolah memiliki keunggulan kuat di bidang hubungan industri namun masih rendah dari sisi kepercayaan masyarakat, maka strategi komunikasi publik dan branding harus menjadi prioritas. Jika pesaing terdekat membuka program keahlian baru yang populer, maka sekolah harus melakukan evaluasi kurikulum atau diferensiasi berbasis nilai khas lembaga.

Praktik baik dapat ditemukan pada SMK Swasta yang secara berkala **menyusun laporan profil strategis sekolah berbasis matriks IE dan profil kompetitif**, yang kemudian digunakan sebagai dasar penyusunan RKJM,



proposal BOS Kinerja, hingga strategi pemasaran. Di beberapa sekolah, hasil IE Matrix bahkan ditampilkan dalam forum publik seperti rapat komite atau pertemuan orang tua, untuk meningkatkan transparansi dan partisipasi dalam perencanaan.

Penelitian oleh Isnaini & Utami (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang secara aktif memanfaatkan IE Matrix dan profil strategis menunjukkan peningkatan konsistensi perencanaan–implementasi program, serta mampu meningkatkan skor akreditasi dalam siklus 3 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa pemetaan posisi strategis bukan sekadar alat managerial, tetapi bagian dari upaya peningkatan mutu berkelanjutan.

Sebagai sintesis, Matriks IE dan Profil Kompetitif membantu SMK Swasta untuk:

1. memahami posisi objektif lembaga,
2. menyusun strategi berbasis data,
3. memilih prioritas pengembangan yang sesuai kapasitas dan konteks, serta
4. menyusun narasi kelembagaan yang kuat untuk akreditasi, kemitraan, dan promosi publik.

Dengan demikian, SMK Swasta yang melakukan pemetaan posisi secara sistematis melalui Matriks IE dan penyusunan profil kompetitif akan lebih siap dalam menghadapi tantangan eksternal dan melakukan pengembangan internal secara terarah, terukur, dan berkelanjutan.

Studi Kasus dan Template Analisis SWOT SMK

Agar teknik analisis strategis seperti SWOT menjadi lebih aplikatif dalam konteks manajemen SMK Swasta, penting untuk mempelajarinya melalui **studi kasus nyata** yang menggambarkan situasi, pendekatan, dan dampak dari penerapannya. Melalui pendekatan ini, kepala sekolah dan tim manajemen tidak hanya memahami konsep secara teoritis, tetapi juga memperoleh gambaran tentang bagaimana menerapkan SWOT untuk merumuskan strategi berdasarkan kondisi faktual dan data riil. Selain itu, penyediaan



template analisis SWOT akan sangat membantu dalam menyusun dokumen perencanaan strategis yang sistematis dan partisipatif.

Sebagai ilustrasi, kita ambil studi kasus dari **SMK Swasta Citra Karya Nusantara**, sebuah sekolah vokasi berbasis otomotif dan TIK di kawasan pinggiran kota. Sekolah ini menghadapi tantangan berupa penurunan jumlah peserta didik baru selama tiga tahun berturut-turut, keterbatasan sarana praktik yang memadai, dan belum optimalnya kolaborasi dengan industri. Namun di sisi lain, sekolah memiliki kekuatan berupa kedekatan hubungan sosial dengan masyarakat sekitar, komitmen guru yang tinggi, serta teaching factory yang mulai berkembang.

Dalam forum lokakarya manajemen, sekolah menyusun tabel SWOT berbasis hasil refleksi tim kerja, evaluasi RKS sebelumnya, dan masukan dari DUDI serta komite sekolah. Berikut adalah hasil ringkasan SWOT dari sekolah tersebut:

1. **Strengths (Kekuatan):**
 - a. Komitmen guru tinggi dan loyalitas SDM kuat
 - b. Kedekatan sekolah dengan komunitas masyarakat
 - c. Dukungan yayasan terhadap pengembangan teaching factory
 - d. Antusiasme siswa terhadap program kewirausahaan
2. **Weaknesses (Kelemahan):**
 - a. Sarana praktik terbatas dan kurang modern
 - b. Rendahnya literasi digital sebagian guru
 - c. Kurangnya program sertifikasi kompetensi siswa
 - d. Sistem promosi sekolah belum optimal
3. **Opportunities (Peluang):**
 - a. Tren industri otomotif listrik dan digitalisasi bengkel
 - b. Program bantuan BOS Kinerja untuk SMK berbasis teaching factory
 - c. Peluang kolaborasi dengan bengkel lokal dan UMKM
 - d. Minat masyarakat terhadap pendidikan kejuruan meningkat



4. **Threats (Ancaman):**

- a. Persaingan dari SMK Negeri di wilayah sekitar
- b. Meningkatnya jumlah lembaga kursus digital informal
- c. Ketidakstabilan jumlah siswa karena faktor ekonomi keluarga
- d. Regulasi baru yang mewajibkan akreditasi B untuk penerima bantuan

Dari hasil SWOT tersebut, sekolah kemudian menyusun **strategi TOWS** berikut:

1. **SO (Strength–Opportunity):**

- a. Meningkatkan kapasitas teaching factory dengan memanfaatkan dukungan yayasan dan program BOS Kinerja
- b. Mengembangkan pelatihan kewirausahaan berbasis UMKM lokal untuk siswa

2. **WO (Weakness–Opportunity):**

- a. Mengikuti pelatihan daring nasional untuk guru guna meningkatkan literasi digital
- b. Menyusun program sertifikasi siswa berbasis kolaborasi dengan LSP dan DUDI

3. **ST (Strength–Threat):**

- a. Menggunakan jejaring masyarakat sebagai strategi retensi siswa untuk menekan dampak persaingan
- b. Menjadikan loyalitas guru sebagai modal penguatan branding sekolah

4. **WT (Weakness–Threat):**

- a. Menyusun strategi promosi digital untuk mencegah penurunan jumlah pendaftar
- b. Melakukan evaluasi ulang SOP manajemen untuk menjaga stabilitas kelembagaan

Agar proses ini dapat direplikasi oleh SMK Swasta lainnya, diperlukan sebuah **template analisis SWOT partisipatif**, yang setidaknya mencakup:



1. Kolom pengisian faktor internal dan eksternal
2. Skala bobot (0–1) dan rating (1–4) untuk masing-masing faktor
3. Matriks penghitungan skor total IFAS dan EFAS
4. Lembar TOWS Matrix yang mengaitkan faktor-faktor SWOT menjadi strategi

Template ini dapat digunakan dalam kegiatan rutin seperti penyusunan RKS/RKJM, rapat evaluasi tahunan, maupun penyusunan proposal BOS Kinerja. Kepala sekolah dapat memimpin forum diskusi kelompok untuk mengisi template tersebut secara demokratis dan berbasis data. Hal ini mendorong partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan sekolah serta meningkatkan legitimasi strategi yang akan diambil.

Penggunaan template SWOT secara rutin juga mendorong **penguatan budaya reflektif** di sekolah. Dengan mengidentifikasi faktor yang berubah dari tahun ke tahun, sekolah dapat mengevaluasi apakah strategi sebelumnya telah berhasil mengatasi kelemahan dan ancaman, serta memaksimalkan kekuatan dan peluang. Proses ini menjadi bagian penting dalam siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sebagaimana ditekankan dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).

Penelitian oleh Syaiful & Marzuki (2023) di 20 SMK Swasta di Jawa Barat menyimpulkan bahwa sekolah yang menggunakan template SWOT sebagai bagian dari perencanaan strategis menunjukkan peningkatan skor akreditasi yang lebih konsisten, efektivitas program BOS yang lebih tinggi, serta pertumbuhan jumlah peserta didik yang lebih stabil dibanding sekolah yang tidak memiliki pendekatan analisis yang terstruktur.

Sebagai sintesis, studi kasus dan penggunaan template SWOT menunjukkan bahwa:

1. Analisis strategis bukan pekerjaan eksklusif kepala sekolah, tetapi tanggung jawab kolektif,
2. Sekolah membutuhkan alat bantu yang sederhana namun sistematis,
3. Hasil analisis harus ditindaklanjuti dalam dokumen dan kebijakan sekolah, dan
4. Strategi yang disusun harus berbasis realitas, bukan hanya idealisme visi.



Dengan demikian, SMK Swasta yang menerapkan analisis SWOT melalui studi kasus reflektif dan menggunakan template yang terstruktur akan memiliki pondasi kuat dalam menyusun strategi kelembagaan. Hal ini akan meningkatkan kualitas tata kelola sekolah dan memastikan keberlanjutan dalam menghadapi dinamika pendidikan vokasi yang terus berubah.

C. Perencanaan Strategis SMK: Dokumen, Tahapan, dan Matriks

Setelah visi, misi, nilai strategis, dan analisis posisi sekolah disusun secara menyeluruh, tahap berikutnya dalam manajemen strategis adalah **perencanaan strategis**. Perencanaan ini merupakan upaya menerjemahkan arah jangka panjang dan hasil analisis situasional ke dalam **program-program nyata yang dapat diukur, dieksekusi, dan dievaluasi**. Bagi SMK Swasta, perencanaan strategis bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif, tetapi menjadi kunci utama untuk menggerakkan perubahan, menjaga kesiambungan mutu, dan meningkatkan kepercayaan stakeholder sekolah.

Perencanaan strategis yang baik harus memenuhi beberapa prinsip dasar: berbasis data, selaras dengan visi dan misi, berorientasi pada dampak, serta fleksibel untuk diadaptasi dengan kondisi aktual. Di lingkungan SMK, perencanaan strategis tidak bisa dipisahkan dari tantangan keterbatasan sumber daya, fluktuasi jumlah peserta didik, dan perubahan cepat dalam dunia kerja. Oleh karena itu, proses perencanaan perlu bersifat partisipatif, realistis, dan terintegrasi dengan sistem manajemen mutu internal sekolah.

Bab ini akan membahas empat aspek penting dalam perencanaan strategis SMK. Subbab 6.1 akan mengulas posisi dokumen **Rencana Kerja Sekolah (RKS)** dan **Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)** sebagai produk utama dari perencanaan strategis yang mencerminkan arah kebijakan jangka pendek dan menengah. Subbab ini juga menekankan perlunya keterkaitan antara RKS/RKAS dengan visi, analisis SWOT, dan hasil refleksi mutu sekolah.



Subbab 6.2 mengulas **cara merancang tujuan strategis, indikator, dan program prioritas** yang dapat diturunkan secara operasional ke dalam kegiatan sekolah. Penekanan diberikan pada pentingnya tujuan yang SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dan indikator yang bisa ditindaklanjuti secara kuantitatif maupun kualitatif.

Subbab 6.3 menjelaskan **struktur Matriks Program Strategis**, yakni bagaimana menyusun keterkaitan antara tujuan, aktivitas, output, outcome, waktu, dan tanggung jawab. Matriks ini menjadi alat penting untuk menghindari program yang tumpang tindih, tidak berdampak, atau tidak terpan-tau secara akuntabel. Penyusunan matriks juga sangat penting untuk mendukung efektivitas penggunaan dana BOS dan pelaporan ke yayasan atau pemerintah.

Subbab terakhir, 6.4, membahas **integrasi perencanaan strategis dengan aspek kurikulum, keuangan, dan budaya organisasi**. Sekolah tidak boleh menyusun rencana secara parsial, melainkan perlu mengaitkannya dengan struktur program pembelajaran, sistem pembiayaan, dan penguatan budaya kerja. Integrasi ini akan memastikan bahwa strategi yang disusun tidak hanya tertulis dalam dokumen, tetapi hidup dalam praktik pendidikan harian sekolah.

Dengan pendekatan yang menyeluruh dan berbasis sistem, Bab 6 akan memberikan kerangka operasional bagi SMK Swasta untuk membangun perencanaan strategis yang bukan hanya administratif, tetapi menjadi alat transformasi manajemen dan pengungkit mutu lembaga secara berkelanjutan.

RKS/RKAS sebagai Produk Strategi

Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) merupakan dua dokumen utama dalam sistem manajemen pendidikan di Indonesia. Dalam konteks SMK Swasta, kedua dokumen ini bukan hanya sebagai **persyaratan administratif**, tetapi lebih dari itu merupakan **produk strategis** yang mencerminkan arah pengembangan sekolah



berdasarkan visi, misi, dan hasil analisis situasi internal maupun eksternal. RKS dan RKAS adalah manifestasi dari keputusan strategis lembaga yang dikemas ke dalam bentuk rencana tahunan maupun jangka menengah.

RKS pada dasarnya merupakan dokumen perencanaan jangka menengah, umumnya disusun untuk periode 4–5 tahun, dan berfungsi sebagai **peta jalan strategis** sekolah. Dokumen ini harus mencerminkan keterkaitan yang jelas antara visi-misi sekolah, analisis SWOT, tujuan strategis, serta program prioritas. Dalam sistem penjaminan mutu pendidikan (SPMI), RKS diposisikan sebagai *dokumen rencana pengembangan sekolah* yang menjadi dasar evaluasi, pengendalian mutu, dan pengambilan keputusan tahunan.

RKAS, sebagai turunan dari RKS, adalah dokumen tahunan yang berisi rincian **program kegiatan dan alokasi anggaran**, baik dari dana BOS, dana masyarakat, maupun sumber lain. RKAS menyusun kegiatan berdasarkan struktur anggaran, tetapi harus tetap berakar pada prioritas strategis yang sudah dirumuskan dalam RKS. Dalam praktiknya, keselarasan antara RKS dan RKAS menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas manajemen sekolah.

Dalam SMK Swasta, tantangan terbesar sering kali terletak pada **fragmentasi antara dokumen perencanaan dan praktik implementasi**. Banyak sekolah menyusun RKS hanya sebagai kebutuhan akreditasi atau formalitas BOS, tanpa benar-benar menggunakan dokumen tersebut sebagai referensi dalam mengelola kegiatan sekolah. Oleh karena itu, RKS dan RKAS perlu direposisi sebagai alat bantu manajemen strategis yang hidup dan diperbaharui secara dinamis setiap tahun.

RKS yang efektif setidaknya memuat enam komponen utama:

1. **Profil sekolah dan analisis SWOT,**
2. **Rumusan visi, misi, dan tujuan strategis,**
3. **Strategi pencapaian tujuan,**
4. **Program prioritas dan indikator kinerja,**
5. **Rencana monitoring dan evaluasi, serta**
6. **Mekanisme pelibatan stakeholder.**



Komponen-komponen ini harus saling terkait dan dibangun secara logis berdasarkan data dan hasil refleksi mutu sekolah.

Penyusunan RKS yang baik dilakukan melalui **proses partisipatif** yang melibatkan kepala sekolah, waka, kepala program keahlian, bendahara, guru senior, perwakilan komite, bahkan mitra industri atau alumni. Proses ini dapat dilaksanakan dalam bentuk lokakarya tahunan yang disesuaikan dengan siklus perencanaan pendidikan. Partisipasi luas akan meningkatkan rasa memiliki terhadap rencana yang dibuat dan mempermudah implementasi karena masing-masing pihak memahami dan menyetujui arah strategi yang dipilih.

RKAS disusun sebagai turunan dari RKS dengan menyesuaikan pada pagu anggaran yang tersedia, baik dari BOS Reguler, BOS Kinerja, dana yayasan, dana masyarakat, atau dari unit usaha sekolah. Program-program yang direncanakan harus dirinci berdasarkan **komponen pembiayaan, jenis kegiatan, volume, jadwal pelaksanaan, dan output yang diharapkan**. Dalam konteks SMK, alokasi dana harus mempertimbangkan kebutuhan program keahlian, penguatan teaching factory, pengembangan kemitraan DUDI, serta kegiatan peningkatan kompetensi guru.

Penting juga memastikan bahwa RKAS disusun dengan prinsip **efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas**. Alokasi anggaran harus sesuai dengan skala prioritas, menghindari pemborosan atau kegiatan seremonial yang tidak berdampak. Sekolah perlu membuat sistem pelaporan berkala dan evaluasi terhadap realisasi RKAS agar program yang dijalankan dapat dievaluasi dan dikaji efektivitasnya, serta digunakan sebagai masukan untuk perencanaan tahun berikutnya.

RKS dan RKAS juga harus **sinkron dengan dokumen kebijakan lainnya**, seperti KTSP/Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan, program teaching factory, Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), serta sistem penjaminan mutu internal (SPMI). Keselarasan ini menjadi bukti bahwa sekolah dikelola secara terintegrasi, bukan hanya menjalankan program-program terpisah tanpa arah yang jelas.



Pengalaman dari SMK Swasta unggulan menunjukkan bahwa sekolah yang menyusun RKS/RKAS secara cermat dan menjadikannya sebagai alat kendali manajerial mengalami peningkatan efisiensi, peningkatan akreditasi, serta peningkatan kepuasan stakeholder. Penelitian oleh Damayanti dan Sudrajat (2022) terhadap 25 SMK Swasta di Jawa Tengah menyebutkan bahwa sekolah dengan perencanaan strategis yang baik memiliki kecepatan respons lebih tinggi dalam menghadapi krisis seperti pandemi atau perubahan regulasi BOS.

Sebagai sintesis, RKS dan RKAS adalah **dokumen strategis yang tidak berdiri sendiri**, melainkan terhubung secara vertikal dengan visi dan misi, serta secara horizontal dengan aspek kurikulum, keuangan, SDM, dan kemitraan sekolah.

Indikator keberhasilan perencanaan strategis terletak pada:

1. Konsistensi isi antar dokumen,
2. Partisipasi penyusunannya,
3. Keterukuran indikator dan alokasi anggaran, serta
4. Implementasi dan evaluasi yang berjalan efektif.

Dengan demikian, SMK Swasta yang memosisikan RKS dan RKAS sebagai instrumen strategis akan memiliki arah pengembangan yang jelas, sistem pengelolaan yang terencana, dan landasan kuat untuk bertumbuh menjadi sekolah vokasi yang unggul, adaptif, dan terpercaya oleh masyarakat serta dunia industri.

Merancang Tujuan, Program, dan Indikator Kinerja

Dalam manajemen strategis sekolah, perumusan **tujuan strategis, program prioritas, dan indikator kinerja** merupakan inti dari perencanaan yang efektif dan berdampak. Tujuan menjelaskan apa yang ingin dicapai sekolah, program menggambarkan bagaimana tujuan itu akan dicapai, dan indikator memberikan ukuran keberhasilan yang objektif. Bagi SMK Swasta, menyusun tujuan dan program yang terarah bukan hanya kebutuhan



administratif, tetapi kebutuhan manajerial untuk memastikan bahwa setiap sumber daya yang digunakan menghasilkan kemajuan yang nyata dan terukur.

Secara konseptual, perumusan tujuan yang efektif harus mengikuti prinsip **SMART**, yaitu: Specific (spesifik), Measurable (terukur), Achievable (dapat dicapai), Relevant (relevan), dan Time-bound (berjangka waktu). Tujuan seperti “meningkatkan kualitas lulusan” terlalu umum dan abstrak. Sebaliknya, tujuan yang SMART bisa berbunyi: “Meningkatkan jumlah lulusan yang memperoleh sertifikat kompetensi industri dari 45% menjadi 75% dalam dua tahun ke depan.” Tujuan ini memiliki arah, ukuran, target realistis, dan batas waktu pencapaian.

Dalam menyusun tujuan strategis, SMK Swasta perlu merujuk pada **visi-misi sekolah dan hasil analisis SWOT**. Misalnya, jika salah satu kekuatan sekolah adalah teaching factory berbasis digital, dan peluang eksternal adalah program transformasi digital vokasi, maka tujuan strategis dapat diarahkan pada penguatan ekosistem digitalisasi pembelajaran kejuruan. Setiap tujuan strategis yang ditetapkan harus dikaitkan dengan kondisi eksisting dan proyeksi kebutuhan pengembangan lembaga dalam 3–5 tahun ke depan.

Setelah tujuan dirumuskan, langkah berikutnya adalah menyusun **program strategis**, yakni serangkaian kegiatan atau proyek yang secara operasional ditujukan untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, untuk mencapai tujuan meningkatkan sertifikasi kompetensi, program strategis yang dirancang antara lain: (1) pelatihan guru bersama LSP, (2) pembentukan tempat uji kompetensi (TUK), (3) pelaksanaan uji kompetensi internal dan eksternal secara rutin, dan (4) sosialisasi sertifikasi ke siswa dan orang tua.

Setiap program perlu dijabarkan ke dalam **aktivitas atau kegiatan utama**, lengkap dengan penanggung jawab, jadwal pelaksanaan, kebutuhan sumber daya, dan indikator keberhasilan. Ini membantu tim manajemen sekolah untuk melacak pelaksanaan program, mengevaluasi progres, serta menyesuaikan bila terdapat perubahan kondisi. Program yang baik tidak



hanya mendetail, tetapi juga fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan tahunan sekolah melalui dokumen RKAS.

Peran indikator kinerja sangat penting dalam memastikan bahwa tujuan dan program tidak bersifat deklaratif belaka. **Indikator kinerja utama (IKU)** dan **indikator kinerja kegiatan (IKK)** harus ditentukan dengan mempertimbangkan data historis, benchmarking, dan target capaian. Contoh IKU untuk program teaching factory: “Jumlah produk siswa yang digunakan oleh mitra industri minimal 100 unit/tahun.” Contoh IKK untuk program peningkatan disiplin siswa: “Persentase siswa yang hadir tepat waktu meningkat dari 85% menjadi 95% dalam semester ini.”

Indikator yang dipilih harus memiliki karakteristik: **terukur, dapat diverifikasi, dan memiliki sumber data yang jelas**. Misalnya, indikator “kepuasan siswa terhadap praktik lapangan” dapat diukur melalui survei tahunan, sementara indikator “tingkat kelulusan uji kompetensi” dapat diambil dari data laporan hasil UKK. Sekolah perlu menyusun sistem pelaporan dan dokumentasi indikator ini sebagai bagian dari pelaksanaan dan evaluasi program.

Perlu ditegaskan bahwa tidak semua program perlu dijalankan dalam satu waktu. Oleh karena itu, sekolah perlu melakukan **prioritisasi program**, dengan mempertimbangkan urgensi, dampak terhadap mutu, ketersediaan sumber daya, serta kesesuaian dengan kalender akademik. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan adalah Matriks Prioritas (Urgensi vs Dampak), yang memetakan program ke dalam empat kategori: harus segera dilaksanakan, ditunda, didelegasikan, atau dihapus.

Dalam praktik di SMK Swasta unggulan, perancangan tujuan dan program dilakukan dalam **rapat kerja tahunan berbasis refleksi mutu**, di mana setiap kepala program keahlian, waka, dan guru senior diminta menyusun satu set tujuan dan indikator untuk bidang kerjanya. Hasilnya dikompilasi menjadi satu dokumen strategi sekolah yang kemudian diturunkan ke dalam RKAS, jadwal kegiatan, dan struktur penugasan kerja tahunan.



Penelitian oleh Hasanah & Widodo (2022) menunjukkan bahwa SMK Swasta yang menyusun tujuan dan indikator secara sistematis dan terintegrasi memiliki capaian kinerja tahunan yang lebih konsisten dan akuntabel. Mereka juga lebih siap dalam menghadapi proses akreditasi, pelaporan BOS Kinerja, dan evaluasi internal karena seluruh program sudah tertaut dengan indikator yang bisa dibuktikan secara kuantitatif.

Sebagai sintesis, proses merancang tujuan, program, dan indikator kinerja melibatkan lima prinsip:

1. Tujuan harus SMART dan relevan dengan SWOT,
2. Program harus berdampak langsung pada mutu layanan,
3. Indikator harus terukur dan dapat diverifikasi,
4. Perencanaan harus fleksibel namun terarah, dan
5. Implementasi harus berbasis data dan evaluasi berkala.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mampu merancang tujuan dan program kerja secara strategis dan terstruktur akan memiliki sistem manajemen yang kuat, budaya kerja berbasis kinerja, serta ketepatan arah dalam mencapai visinya sebagai lembaga vokasi yang unggul dan responsif terhadap tantangan zaman.

Matriks Program Strategis: Keterkaitan Tujuan, Aktivitas, Outcome

Setelah tujuan dan program strategis dirumuskan, langkah berikutnya dalam manajemen strategis sekolah adalah menyusun **matriks program strategis** yang menunjukkan hubungan logis antara **tujuan, kegiatan, output, dan outcome**. Matriks ini sangat penting karena membantu sekolah mengelola perencanaan secara sistemik dan menghindari fragmentasi program yang tidak terarah. Dalam konteks SMK Swasta, yang sering kali menghadapi keterbatasan sumber daya, penyusunan matriks memungkinkan pengelolaan program yang lebih efisien, terfokus, dan akuntabel.

Konsep dasar dari matriks ini berasal dari pendekatan **logical framework (logframe)** yang banyak digunakan dalam perencanaan



pembangunan, termasuk di sektor pendidikan. Dalam matriks logis ini, perencanaan tidak dimulai dari kegiatan, tetapi dari **tujuan strategis**, yang kemudian diturunkan ke dalam hasil jangka menengah (outcome), hasil jangka pendek (output), dan akhirnya aktivitas (kegiatan). Setiap level dilengkapi dengan **indikator keberhasilan, baseline data, target, waktu pelaksanaan, dan pihak penanggung jawab**.

Sebagai contoh, tujuan strategis “meningkatkan keterampilan digital siswa program keahlian TIK” dapat diturunkan menjadi outcome seperti “siswa menguasai keterampilan desain UI/UX dan pemrograman dasar.” Untuk mencapai outcome tersebut, output yang diharapkan adalah “terselenggaranya 3 pelatihan digital dengan 120 peserta,” dan kegiatan yang dirancang bisa berupa “pelatihan guru oleh instruktur profesional,” “penyusunan modul berbasis proyek,” dan “workshop coding bersama mitra industri.”

Matriks program strategis berfungsi sebagai **jembatan antara perencanaan dan implementasi**. Tanpa matriks ini, sekolah cenderung menyusun banyak kegiatan tanpa arah strategis yang jelas. Selain itu, matriks juga berfungsi sebagai alat monitoring dan evaluasi: apakah kegiatan benar-benar menghasilkan output? Apakah output berdampak pada capaian outcome? Apakah outcome mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang?

Struktur umum dari matriks program strategis setidaknya mencakup delapan kolom utama:

1. **Tujuan Strategis,**
2. **Outcome,**
3. **Output,**
4. **Aktivitas/Kegiatan,**
5. **Indikator,**
6. **Target Capaian,**
7. **Waktu Pelaksanaan, dan**
8. **Penanggung Jawab.**



Beberapa sekolah menambahkan kolom “Anggaran” dan “Sumber Dana” jika digunakan langsung untuk menyusun RKAS tahunan.

Kelebihan dari pendekatan ini adalah kemampuannya mendorong **sinergi antarkegiatan**, mengurangi tumpang tindih program, dan memperjelas kontribusi masing-masing unit sekolah terhadap tujuan bersama. Misalnya, kegiatan pelatihan guru oleh waka kurikulum, penyusunan modul oleh kepala program, dan pelaksanaan workshop oleh tim humas bisa dikaitkan dalam satu outcome yang sama, dengan tanggung jawab dan waktu yang terkoordinasi.

Dalam praktiknya, **tim manajemen sekolah dapat menyusun matriks ini melalui lokakarya tahunan**, dengan memfasilitasi kepala program keahlian, waka, staf TU, bendahara, dan mitra eksternal (jika diperlukan) untuk memetakan rencana strategis mereka dalam format yang seragam. Dengan cara ini, dokumen RKS yang dihasilkan bukan hanya kompilasi program per bidang, tetapi benar-benar merupakan dokumen yang terintegrasi, logis, dan saling memperkuat.

Matriks juga mempermudah proses pelaporan dan evaluasi tahunan. Ketika sekolah ingin mengetahui efektivitas pelatihan atau program teaching factory, cukup menelusuri outcome dan indikator dalam matriks tersebut, lalu membandingkan target dan realisasi. Pendekatan ini menjadikan evaluasi tidak berbasis asumsi atau persepsi, tetapi berbasis data dan progres konkret.

Penelitian oleh Prasetyo & Nurulita (2022) di 12 SMK Swasta unggulan di Jawa Timur menunjukkan bahwa sekolah yang menggunakan sistem matriks perencanaan strategis mengalami peningkatan efektivitas penggunaan BOS, lebih cepat menyusun laporan kinerja, dan memiliki tingkat keterlibatan guru dalam program sekolah yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa keterkaitan logis antara tujuan dan program bukan hanya membantu manajemen, tetapi juga membangun budaya akuntabilitas yang kuat.

Namun demikian, penyusunan matriks ini tetap harus disesuaikan dengan kapasitas sumber daya sekolah. Jika sekolah belum memiliki sistem



digital, maka format tabel manual di Microsoft Word atau Excel sudah cukup. Yang penting adalah **konsistensi format, keterlibatan tim, dan tindak lanjutnya dalam pelaksanaan program**. Sekolah yang lebih maju bisa mengembangkan dashboard digital berbasis Google Sheet atau SIM sekolah untuk memantau implementasi matriks secara real-time.

Sebagai sintesis, penyusunan Matriks Program Strategis memberikan manfaat strategis sebagai berikut:

1. Menyelaraskan seluruh kegiatan dengan tujuan sekolah,
2. Menyederhanakan pemantauan dan evaluasi,
3. Mendorong transparansi dan sinergi antarunit kerja,
4. Meningkatkan efisiensi anggaran dan waktu pelaksanaan, dan
5. Memperkuat budaya kerja berbasis hasil di lingkungan sekolah.

Dengan demikian, SMK Swasta yang membangun matriks strategis sebagai bagian dari sistem perencanaannya akan memiliki **peta implementasi yang jelas, terukur, dan konsisten**, sekaligus lebih siap dalam menghadapi evaluasi eksternal seperti akreditasi, BOS Kinerja, dan pembinaan oleh Dinas Pendidikan.

Integrasi Strategi dengan Kurikulum, Keuangan, dan Budaya

Strategi yang baik tidak akan memberikan hasil maksimal apabila tidak diintegrasikan dengan **komponen inti manajemen sekolah**, yaitu: **kurikulum, keuangan, dan budaya organisasi**. Dalam praktik perencanaan strategis di SMK Swasta, integrasi ini seringkali menjadi titik lemah karena masing-masing bagian berjalan sendiri-sendiri: kurikulum dirancang oleh tim akademik, anggaran oleh bendahara, dan penguatan budaya dikelola secara normatif oleh kesiswaan. Padahal, esensi manajemen strategis adalah menyatukan semua komponen dalam satu arah transformasi bersama.

Integrasi pertama dan paling mendasar adalah antara **strategi dan kurikulum**. Kurikulum merupakan tulang punggung pendidikan kejuruan, dan harus menjadi instrumen utama dalam mewujudkan visi dan misi



sekolah. Perencanaan strategis yang memuat tujuan seperti “meningkatkan kesiapan kerja lulusan” harus dijabarkan dalam penguatan kurikulum berbasis industri, pembelajaran berbasis proyek, teaching factory, serta pengembangan soft skills. Oleh karena itu, setiap program strategis harus dikaitkan dengan revisi atau pengembangan kurikulum operasional satuan pendidikan (KOSP).

Integrasi ini dapat dilakukan melalui **penyusunan silabus dan RPP yang selaras dengan tujuan strategis**. Misalnya, strategi sekolah untuk membangun karakter wirausaha siswa harus terimplementasi dalam modul pembelajaran PKK, praktik kerja lapangan, atau program business project siswa. Tim kurikulum harus dilibatkan dalam perencanaan program strategis dan sebaliknya, tim manajemen harus memahami arah kurikulum yang sedang dikembangkan agar sinergi ini terwujud dalam dokumen maupun praktik pembelajaran.

Integrasi kedua adalah dengan **perencanaan dan pengelolaan keuangan**. Tidak ada strategi yang bisa diimplementasikan tanpa dukungan anggaran yang tepat dan terencana. RKS dan RKAS harus memuat anggaran berdasarkan prioritas strategis, bukan sekadar rutinitas tahunan. Misalnya, jika strategi sekolah adalah membangun teaching factory berbasis desain produk digital, maka RKAS harus memprioritaskan pembelian peralatan komputer grafis, pelatihan guru desain, dan promosi produk digital.

SMK Swasta juga harus membangun **sistem transparansi dan efisiensi keuangan** agar strategi tidak berhenti pada perencanaan. Penggunaan dana BOS, dana masyarakat, maupun dana unit produksi harus dievaluasi berdasarkan kontribusinya terhadap outcome strategis sekolah. Ini menciptakan akuntabilitas dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap tata kelola sekolah. Sekolah juga dapat memanfaatkan dana dari pihak ketiga melalui kemitraan dengan DUDI, alumni, atau CSR untuk mendukung program strategis yang tidak terjangkau oleh anggaran reguler.

Integrasi ketiga adalah **dengan budaya organisasi**, yaitu nilai-nilai, keyakinan, kebiasaan, dan etos kerja yang berlaku di lingkungan sekolah. Strategi pengembangan sekolah tidak akan berjalan jika tidak didukung



oleh budaya yang kuat, positif, dan sejalan dengan arah perubahan. Misalnya, strategi digitalisasi sekolah tidak akan berhasil jika budaya kerja guru masih menolak teknologi atau tidak terbiasa bekerja dalam tim lintas program. Maka strategi harus selalu dikaitkan dengan pembinaan karakter guru dan siswa.

Penguatan budaya organisasi dapat dilakukan melalui **penanaman nilai inti sekolah ke dalam aktivitas harian**, seperti apel pagi bertema karakter, sesi refleksi mingguan, penghargaan bagi perilaku positif, dan keteladanan manajemen dalam menerapkan prinsip-prinsip kerja efektif. Dengan demikian, strategi tidak hanya dijalankan dalam bentuk program, tetapi menjadi bagian dari cara berpikir dan bertindak seluruh warga sekolah.

Pengalaman dari SMK Swasta unggulan menunjukkan bahwa **sekolah yang sukses menerapkan strategi transformatif selalu memiliki integrasi yang baik antar komponen**. Misalnya, SMK yang berhasil meningkatkan daya serap lulusan adalah sekolah yang mengaitkan kurikulum teaching factory dengan pengelolaan BOS Kinerja, melibatkan guru dalam pelatihan industri, serta membangun budaya disiplin dan produktif dalam keseharian sekolah.

Penelitian oleh Lestari & Nurdin (2023) menunjukkan bahwa integrasi antara strategi, kurikulum, dan budaya kerja memiliki korelasi positif terhadap efektivitas manajemen mutu dan persepsi positif dari siswa dan orang tua. Sebaliknya, sekolah yang menyusun banyak strategi tanpa menyentuh sistem pembelajaran, distribusi anggaran, dan perubahan perilaku organisasi cenderung stagnan meskipun memiliki visi yang baik.

Sebagai langkah implementatif, sekolah dapat membentuk **tim integrasi strategi** lintas bidang yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala program, bendahara, dan koordinator guru. Tim ini bertugas memastikan bahwa setiap program strategis yang diajukan memenuhi kriteria integrasi: (1) relevansi dengan kurikulum, (2) dukungan alokasi anggaran, dan (3) kesesuaian dengan nilai-nilai sekolah. Evaluasi kinerja



tim juga harus dilihat dari sejauh mana program menghasilkan perubahan dalam praktik nyata di lapangan.

Sebagai sintesis, integrasi strategi dengan kurikulum, keuangan, dan budaya organisasi adalah **langkah lanjutan yang krusial** dalam manajemen strategis SMK Swasta. Tanpa integrasi, strategi hanya akan menjadi dokumen formalitas. Dengan integrasi, strategi menjadi instrumen perubahan yang hidup dalam sistem kerja, pengajaran, interaksi sosial, dan cara berpikir warga sekolah.

Dengan demikian, SMK Swasta yang menerapkan integrasi strategi secara menyeluruh akan membentuk ekosistem pendidikan yang kuat, adaptif, dan solid dalam menghadapi tuntutan dunia kerja, perkembangan teknologi, serta harapan masyarakat yang terus berkembang.



Manajemen **Strategis** SMK Swasta



BAGIAN III

IMPLEMENTASI STRATEGI DAN TRANSFORMASI



A. Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Guru dan Tendik

Sumber daya manusia merupakan aset paling strategis dalam pengelolaan sekolah, terlebih dalam konteks **SMK Swasta** yang sangat bergantung pada kualitas layanan dan komitmen personal guru serta tenaga kependidikan (tendik). Dalam era transformasi pendidikan vokasi yang ditandai oleh disrupsi teknologi, tuntutan link and match industri, serta ekspektasi masyarakat yang semakin kompleks, **manajemen SDM di SMK Swasta bukan lagi sebatas administrasi pegawai, tetapi merupakan inti dari strategi kelembagaan.**

Pengelolaan SDM yang baik akan menentukan keberhasilan perencanaan strategis, efektivitas pembelajaran, kedisiplinan organisasi, dan daya saing sekolah secara keseluruhan. Di sisi lain, tantangan khas yang dihadapi oleh SMK Swasta seperti keterbatasan dana untuk menggaji guru secara kompetitif, rendahnya retensi tenaga pendidik berkualitas, serta ketimpangan kompetensi antar program keahlian, menuntut pendekatan yang lebih inovatif, adaptif, dan berbasis sistem manajemen yang kuat.

Bab ini menyajikan pendekatan menyeluruh terhadap pengelolaan SDM di SMK Swasta mulai dari tahap **perencanaan dan rekrutmen tenaga pendidik (Subbab 7.1)**, yang tidak hanya mempertimbangkan kualifikasi formal tetapi juga kesesuaian karakter, komitmen, dan kapasitas adaptasi. Proses rekrutmen yang tepat akan menentukan kualitas awal dari seluruh proses pendidikan yang akan berlangsung.

Subbab 7.2 akan membahas **pengembangan kompetensi guru dan tendik melalui strategi pelatihan, supervisi formatif, serta coaching manajerial**. Di era pendidikan vokasi berbasis industri 4.0, guru SMK tidak hanya dituntut menguasai pedagogi, tetapi juga keterampilan digital, kolaborasi lintas sektor, dan praktik dunia kerja yang relevan. Pengembangan berkelanjutan menjadi keharusan strategis.

Subbab 7.3 fokus pada **penilaian kinerja dan sistem insentif**, yang dirancang tidak hanya untuk mengevaluasi, tetapi juga memotivasi. Sistem



evaluasi kinerja yang transparan dan adil dapat mendorong guru menjadi lebih reflektif, sementara insentif yang berbasis kinerja mendorong terciptanya budaya kerja produktif dan loyal.

Terakhir, Subbab 7.4 membahas strategi **retensi SDM dan peningkatan kepuasan kerja**, sebagai respons atas tingginya turnover di beberapa SMK Swasta. Sekolah yang mampu mempertahankan tenaga pendidik berkualitas melalui pendekatan apresiatif, jenjang karier yang jelas, serta iklim kerja yang sehat akan lebih stabil dan unggul dalam jangka panjang.

Dengan memadukan dimensi perencanaan, pengembangan, evaluasi, dan retensi secara terpadu, Bab ini diharapkan menjadi **rambu operasional dan strategis** bagi kepala sekolah, yayasan, dan manajer pendidikan dalam membangun tim pengajar yang kuat, loyal, dan relevan dengan tantangan pendidikan vokasi masa depan.

Perencanaan dan Rekrutmen Tenaga Pendidikan

Perencanaan dan rekrutmen tenaga pendidik merupakan fondasi awal dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Dalam konteks **SMK Swasta**, proses ini memiliki peran yang sangat strategis karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan pendidikan, keberlanjutan program keahlian, dan citra sekolah di mata masyarakat. Kualitas guru dan tenaga kependidikan akan sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi pembelajaran, ketercapaian program link and match dengan dunia kerja, serta tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan.

Secara konseptual, perencanaan tenaga pendidik harus dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan yang komprehensif, baik dari sisi **jumlah (kuantitatif)** maupun dari **profil kompetensi (kualitatif)**. Pendekatan ini dikenal sebagai *manpower planning*, yaitu proses sistematis untuk memastikan bahwa sekolah memiliki jumlah dan jenis SDM yang tepat, pada waktu yang tepat, di tempat yang tepat. Dalam SMK, perencanaan ini harus mempertimbangkan kurikulum nasional, muatan lokal, teaching



factory, rasio ideal guru–siswa, serta ketersediaan guru keahlian ganda dan guru produktif sesuai dengan spektrum jurusan.

Perencanaan juga harus melihat **tren pengembangan sekolah**, seperti rencana pembukaan program keahlian baru, penguatan pembelajaran berbasis proyek, atau kebutuhan terhadap guru TIK dan literasi digital. Oleh karena itu, setiap awal tahun ajaran, tim manajemen sekolah perlu menyusun **Peta Kebutuhan Guru dan Tendik**, dilengkapi dengan analisis ketersediaan internal dan proyeksi rekrutmen eksternal. Dokumen ini menjadi acuan yayasan atau kepala sekolah dalam membuka formasi baru atau memindahkan penugasan guru lintas bidang.

Dalam hal rekrutmen, SMK Swasta menghadapi tantangan tersendiri dibanding sekolah negeri, terutama dalam hal **daya tarik finansial dan jaminan karier**. Oleh karena itu, proses rekrutmen harus dirancang bukan hanya untuk menjaring pelamar sebanyak mungkin, tetapi untuk menemukan kandidat terbaik yang memiliki kesesuaian nilai, motivasi, dan kesiapan adaptasi terhadap budaya kerja sekolah. Konsep *value-based recruitment* menjadi sangat relevan: mencari bukan hanya yang pintar, tapi yang sejiwa.

Tahapan rekrutmen ideal di SMK Swasta terdiri dari:

1. publikasi formasi kebutuhan dan profil kompetensi,
2. seleksi administrasi dan portofolio,
3. micro teaching dan simulasi keterampilan digital,
4. wawancara nilai dan kesiapan kerja tim,
5. observasi sikap kerja dan komitmen integritas, dan
6. penempatan dengan masa orientasi evaluative

Setiap tahap harus memiliki kriteria objektif dan instrumen penilaian yang jelas agar hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan.

Rekrutmen yang berhasil bukan hanya menghasilkan guru yang berkualitas, tetapi juga yang **mampu bertumbuh dan berkembang bersama sekolah**. Oleh karena itu, penting untuk mencermati aspek soft competencies dalam proses rekrutmen, seperti kemampuan kolaborasi, empati terhadap siswa, keterampilan komunikasi digital, serta fleksibilitas terhadap



perubahan kurikulum. Penelitian oleh Iskandar & Rahmawati (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan guru baru di SMK Swasta lebih ditentukan oleh kesiapan beradaptasi daripada IPK atau jumlah sertifikat pelatihan.

Di sisi lain, perencanaan rekrutmen tenaga kependidikan seperti staf administrasi, petugas laboratorium, dan teknisi juga harus dirancang berbasis kebutuhan unit kerja. Tendik seringkali menjadi wajah sekolah dalam pelayanan publik dan dukungan operasional pembelajaran. Kriteria rekrutmen untuk tendik juga harus mencakup aspek kompetensi digital, komunikasi publik, serta integritas dalam pengelolaan administrasi dan keuangan sekolah.

Untuk memastikan keberlanjutan mutu rekrutmen, sekolah sebaiknya menyusun **pedoman rekrutmen internal**, yang berisi standar kompetensi, tahapan seleksi, alat ukur, dan evaluasi masa orientasi. Pedoman ini menjadi instrumen penting dalam menjaga kualitas SDM meskipun terjadi pergantian pimpinan sekolah atau perubahan tim pengelola. Yayasan sebagai pengelola sekolah juga harus memahami pentingnya sistem rekrutmen yang profesional agar tidak terjadi perekrutan berdasarkan kedekatan semata.

Perencanaan tenaga pendidik juga harus memperhatikan **rasio ideal dan distribusi beban kerja**, agar tidak terjadi overload pada guru unggulan dan underload pada guru lainnya. Ini dapat dilakukan melalui *teacher workload mapping*, sebuah tabel pemetaan jam mengajar, tanggung jawab tambahan, serta keterlibatan dalam program strategis sekolah. Dengan ini, sekolah dapat mengidentifikasi kebutuhan relokasi, pelatihan ulang, atau rekrutmen baru.

Agar rekrutmen tidak berhenti pada seleksi, sekolah perlu merancang **masa orientasi dan mentoring** untuk guru baru. Program ini dapat dilakukan selama 3–6 bulan, dan mencakup pengenalan nilai sekolah, budaya kerja tim, sistem pembelajaran, dan praktik kelas yang efektif. Pendampingan ini penting agar guru baru dapat menyatu dengan sistem



yang sudah berjalan dan cepat menyesuaikan diri dengan ritme kerja vokasi yang dinamis.

Sebagai sintesis, sistem perencanaan dan rekrutmen tenaga pendidikan di SMK Swasta yang baik ditandai oleh:

1. analisis kebutuhan berbasis data,
2. seleksi berbasis nilai dan kompetensi,
3. tahapan yang terstruktur dan profesional,
4. pelibatan semua pihak strategis, dan
5. kesinambungan dalam pendampingan pascarekrutmen.

Dengan demikian, SMK Swasta yang membangun sistem perencanaan dan rekrutmen guru secara strategis akan memiliki modal utama untuk menciptakan pembelajaran berkualitas, tim pengajar yang solid, dan reputasi kelembagaan yang terpercaya dalam jangka panjang.

Pengembangan Kompetensi, Supervisi, dan Coaching

Pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan di SMK Swasta bukan hanya merupakan kewajiban kelembagaan, melainkan kebutuhan strategis untuk menjaga relevansi, kualitas layanan, dan daya saing institusi. Dalam era disrupsi digital, revolusi industri 4.0, serta tekanan tinggi terhadap link and match antara lulusan dan dunia kerja, pengembangan SDM pendidikan menjadi instrumen utama dalam mewujudkan visi dan strategi sekolah. Guru yang tidak berkembang akan menjadi hambatan struktural terhadap kemajuan sekolah, sebaliknya guru yang terus belajar akan menjadi penggerak transformasi.

Secara konseptual, pengembangan kompetensi mencakup **empat dimensi utama**: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi profesional (keahlian kejuruan), (3) kompetensi sosial, dan (4) kompetensi kepribadian. Dalam konteks pendidikan vokasi, guru tidak hanya dituntut untuk mampu mengajar dengan baik, tetapi juga harus menguasai **standar industri, teknologi terbaru, serta dinamika kebutuhan dunia usaha**. Oleh



karena itu, pengembangan kompetensi harus bersifat dinamis, kontekstual, dan berorientasi masa depan.

Langkah awal dalam proses pengembangan kompetensi adalah **pemetaan kebutuhan pelatihan (training needs analysis)**. Sekolah perlu menyusun profil kompetensi ideal tiap posisi (misalnya guru produktif otomotif, guru kejuruan TIK, TU administrasi digital), lalu membandingkannya dengan kondisi riil melalui instrumen asesmen diri, observasi kelas, dan hasil evaluasi pembelajaran. Data ini menjadi dasar untuk menyusun rencana pelatihan tahunan yang lebih terarah dan berdampak.

Program pengembangan dapat dikemas dalam berbagai bentuk: **pelatihan internal**, workshop, pelatihan daring (MOOC atau platform vokasi), **magang industri**, **seminar inovasi pembelajaran**, hingga **program sertifikasi kompetensi guru**. Salah satu strategi efektif adalah mendorong guru untuk mengikuti pelatihan industri (PKL guru) di DUDI, kemudian mewajibkan transfer pengetahuan kepada rekan sejawat melalui sesi *in-house training* atau *lesson study*.

Pengembangan kompetensi juga perlu disandingkan dengan **supervisi pendidikan** sebagai instrumen pemantauan dan penguatan mutu. Supervisi di SMK Swasta harus meninggalkan paradigma “pengawasan administratif” dan bergeser ke pendekatan **supervisi formatif dan kolaboratif**, yang menempatkan guru sebagai mitra peningkatan mutu, bukan sebagai objek penilaian semata. Supervisi yang dilakukan oleh waka kurikulum, kepala program keahlian, atau kepala sekolah harus bersifat dialogis, terencana, dan berbasis refleksi praktik mengajar.

Praktik supervisi yang efektif mencakup tahapan: (1) perencanaan supervisi (dengan menetapkan fokus dan instrumen), (2) observasi kelas atau praktik bengkel, (3) refleksi dan umpan balik konstruktif, dan (4) rencana tindak lanjut. Instrumen supervisi sebaiknya disesuaikan dengan karakter pembelajaran vokasi, termasuk aspek ketepatan prosedur kerja, keselamatan kerja (K3), integrasi nilai industri, dan pendekatan diferensiasi siswa.



Untuk memperkuat dampak pengembangan guru, pendekatan **coaching dan mentoring** semakin relevan diterapkan di SMK Swasta. Coaching berbeda dari supervisi karena bersifat personal, berkelanjutan, dan berbasis potensi. Coaching membantu guru **menemukan solusi sendiri atas tantangan profesional**, meningkatkan kepercayaan diri, serta memperkuat tanggung jawab pribadi terhadap pengembangan diri. Model coaching seperti GROW (Goal, Reality, Option, Will) sangat efektif diterapkan oleh kepala sekolah atau guru senior terhadap guru muda.

Mentoring, di sisi lain, lebih menekankan pada **transfer pengalaman dan nilai-nilai organisasi**. Guru senior yang berpengalaman dapat menjadi mentor bagi guru baru dalam memahami budaya kerja sekolah, gaya pembelajaran khas lembaga, serta etos profesional yang dibangun bersama. Dalam banyak SMK unggulan, mentoring menjadi bagian dari program orientasi guru baru dan sistem pembinaan berkelanjutan.

Penerapan program coaching dan mentoring terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat kohesi tim pengajar, serta mempercepat peningkatan kualitas pengajaran. Penelitian oleh Yusuf & Andriani (2022) menyatakan bahwa sekolah yang menerapkan sistem coaching dalam pengembangan guru mengalami peningkatan inovasi pembelajaran sebesar 30% dalam dua tahun serta penurunan angka keluhan siswa terhadap kualitas pembelajaran.

Untuk memastikan keberlanjutan pengembangan, sekolah perlu menyusun **rencana induk pengembangan SDM (Human Resource Development Plan)** yang memuat profil kompetensi ideal, program pelatihan tahunan, jadwal supervisi, serta sistem coaching/mentoring. Rencana ini harus selaras dengan strategi sekolah, prioritas program keahlian, dan target mutu yang ingin dicapai. Integrasi pengembangan kompetensi dengan sistem insentif atau penilaian kinerja juga dapat memperkuat komitmen dan motivasi guru.

Sebagai sintesis, strategi pengembangan kompetensi guru dan tendik di SMK Swasta harus bersifat:



- (1) berbasis kebutuhan nyata dan data reflektif,
- (2) terstruktur dan berkelanjutan,
- (3) mencakup pendekatan pelatihan, supervisi, dan coaching,
- (4) didukung oleh kepemimpinan pembelajar, dan
- (5) diarahkan untuk mendukung strategi kelembagaan secara menyeluruh.

Dengan demikian, SMK Swasta yang berhasil membangun sistem pengembangan SDM secara terencana, humanis, dan adaptif akan memiliki tim pengajar yang kompeten, profesional, dan mampu menjadi motor penggerak transformasi pendidikan vokasi yang unggul, berkarakter, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Penilaian Kinerja dan Sistem Insentif

Penilaian kinerja merupakan instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah. Dalam konteks **SMK Swasta**, di mana efektivitas kerja guru sangat berdampak langsung terhadap citra dan keberlanjutan sekolah, sistem penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana pengembangan profesional, penentuan insentif, dan dasar pengambilan keputusan manajerial. Penilaian yang adil, transparan, dan berbasis data akan meningkatkan kepercayaan guru terhadap sistem sekolah dan mendorong budaya kerja produktif.

Secara konsep, penilaian kinerja guru di SMK mencakup **dua pendekatan utama**:

1. **penilaian administratif-formal**, seperti yang diatur dalam Permenpan RB tentang Penilaian Kinerja Guru, dan
2. **penilaian kinerja internal yang kontekstual**, dikembangkan oleh sekolah untuk kebutuhan pengelolaan mutu dan pemberian penghargaan berbasis capaian aktual. Dalam praktik terbaik, keduanya seharusnya saling melengkapi, bukan bertentangan.



Penilaian kinerja yang efektif harus mencerminkan **kinerja nyata guru dalam aspek: (a) perencanaan pembelajaran, (b) pelaksanaan pembelajaran, (c) evaluasi hasil belajar, (d) pengembangan diri, dan (e) kontribusi terhadap program sekolah.** Untuk guru produktif, aspek tambahan seperti kemampuan menyelaraskan materi dengan standar industri, keterampilan kerja bengkel, serta keamanan dan ketertiban praktik lapangan perlu dimasukkan dalam instrumen.

Selain guru, **tendik** (tenaga kependidikan) juga harus dinilai secara sistematis berdasarkan indikator layanan administrasi, akurasi data, kerja-sama lintas fungsi, serta inovasi dalam tugas. Tendik yang profesional akan mendukung kelancaran operasional sekolah dan memperkuat kepuasan stakeholder, terutama orang tua dan mitra industri.

Teknik penilaian kinerja dapat berupa:

1. observasi langsung,
2. analisis portofolio kinerja,
3. penilaian dokumen pembelajaran,
4. survei persepsi siswa, dan
5. refleksi kinerja individu.

Penilaian juga dapat dilakukan melalui **360-degree feedback**, yaitu penilaian yang melibatkan atasan langsung (misalnya kepala sekolah), rekan sejawat, dan siswa untuk memberikan gambaran utuh tentang kualitas kerja seseorang.

Agar penilaian tidak menjadi aktivitas yang menegangkan, penting untuk mengedepankan **prinsip formatif dan partisipatif**. Kepala sekolah atau waka kurikulum perlu memberikan ruang dialog setelah penilaian, membahas kekuatan dan area pengembangan guru, serta menyepakati rencana tindak lanjut. Penilaian yang dilakukan tanpa umpan balik hanya akan menghasilkan ketegangan tanpa perbaikan.

Penilaian kinerja akan memiliki dampak maksimal jika dihubungkan dengan **sistem insentif dan penghargaan**. Insentif dapat berbentuk finansial seperti tunjangan kinerja, bonus, atau honor kegiatan strategis. Namun bentuk non-finansial seperti apresiasi terbuka, penghargaan guru



inovatif, kesempatan pelatihan ke luar daerah, dan promosi internal juga sangat penting dalam menciptakan motivasi jangka panjang.

SMK Swasta yang memiliki keterbatasan anggaran tetap dapat menyusun sistem insentif berbasis kreativitas. Misalnya, guru dengan kinerja tinggi dapat diberi prioritas dalam mengikuti pelatihan bersertifikat gratis, mendapat jam mengajar tambahan yang dihitung lembur, atau dilibatkan dalam tim pengembangan kurikulum. Yang terpenting adalah **konsistensi dan transparansi** dalam sistem pemberian insentif agar tidak menimbulkan kecemburuan atau konflik internal.

Praktik baik di SMK Swasta unggulan menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan secara terstruktur dapat meningkatkan produktivitas guru hingga 20% dalam dua tahun, serta menurunkan angka turnover secara signifikan. Penelitian oleh Widyastuti & Hartono (2022) menunjukkan bahwa 76% guru di sekolah yang menerapkan sistem insentif non-finansial yang adil menunjukkan peningkatan loyalitas terhadap institusi.

Untuk memastikan keterpaduan, sekolah perlu menyusun dokumen **Kebijakan Penilaian Kinerja dan Insentif Guru**, yang berisi indikator, instrumen, alur pelaksanaan, dan bentuk insentif. Dokumen ini menjadi pedoman internal sekolah sekaligus bentuk akuntabilitas terhadap yayasan, orang tua, dan publik. Sistem ini harus direview secara berkala agar tetap adaptif terhadap perubahan kebutuhan sekolah dan karakteristik guru.

Sebagai sintesis, sistem penilaian kinerja dan insentif yang efektif di SMK Swasta memiliki ciri:

1. berbasis indikator kerja nyata,
2. menggunakan teknik kombinatorik yang objektif,
3. menghasilkan umpan balik yang membangun,
4. terhubung dengan sistem insentif dan pengembangan diri, serta
5. dikelola secara transparan dan berkelanjutan.

Dengan demikian, SMK Swasta yang menyusun sistem penilaian kinerja secara profesional dan memadukannya dengan strategi insentif yang adaptif akan mampu membangun **budaya kerja unggul**, meningkatkan



semangat profesionalisme, serta memperkuat keberlangsungan institusi dalam jangka panjang.

Retensi SDM dan Kepuasan Kerja di SMK Swasta

Dalam dunia pendidikan swasta, salah satu tantangan paling signifikan adalah **mempertahankan sumber daya manusia berkualitas**, khususnya guru dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi unggul, komitmen kuat, dan daya adaptasi tinggi. Di SMK Swasta, di mana tingkat persaingan semakin meningkat dan beban kerja seringkali tinggi dengan imbal balik finansial yang terbatas, isu **retensi SDM** menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi pengelolaan mutu jangka panjang.

Secara konseptual, **retensi SDM** merujuk pada upaya institusi untuk mempertahankan pegawai dalam jangka waktu yang lama dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan motivasi kerja yang tetap terjaga. Dalam konteks SMK, keberhasilan retensi akan menciptakan **stabilitas kelembagaan**, kesinambungan program pembelajaran, serta terbentuknya budaya sekolah yang kuat. Sebaliknya, turnover guru yang tinggi akan menyebabkan fragmentasi tim pengajar, menurunkan efektivitas pembelajaran, dan menurunkan kepercayaan publik terhadap sekolah.

Salah satu kunci utama dalam menjaga retensi adalah **membangun sistem kepuasan kerja yang menyeluruh dan berkelanjutan**. Kepuasan kerja guru tidak semata ditentukan oleh besaran gaji, tetapi oleh banyak faktor lain seperti pengakuan, lingkungan kerja, kejelasan karier, gaya kepemimpinan, kesempatan berkembang, dan rasa dihargai dalam organisasi. Oleh karena itu, strategi retensi yang efektif harus mencakup dimensi motivasional, struktural, dan psikososial.

Indikator kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi beberapa area utama:

1. Kondisi kerja dan suasana lingkungan sekolah
2. Hubungan interpersonal dengan pimpinan dan rekan kerja
3. Peluang pengembangan karier dan pelatihan



4. Sistem penghargaan dan penghormatan
5. Keseimbangan beban kerja dan waktu personal
6. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis sekolah

Strategi retensi yang dapat diterapkan di SMK Swasta mencakup langkah-langkah seperti:

1. Menyusun **peta jalur karier internal**, misalnya: guru junior → guru senior → koordinator program → wakil kepala sekolah
2. Memberikan **kesempatan khusus** untuk mengikuti pelatihan nasional atau sertifikasi industri
3. Menyediakan **evaluasi kinerja berbasis kekuatan (strength-based review)**, bukan hanya penilaian kelemahan
4. Mendorong partisipasi guru dalam perencanaan strategis sekolah dan pengembangan kurikulum
5. Mengembangkan **program rekognisi dan apresiasi**, seperti “Guru Inspiratif Bulanan” atau “Kontributor Inovasi Sekolah”

Di sisi lain, sekolah perlu melakukan **analisis penyebab turnover** secara berkala. Ini bisa dilakukan melalui survei kepuasan kerja tahunan, exit interview bagi guru yang mengundurkan diri, dan forum refleksi manajemen. Dari sini dapat dianalisis faktor dominan yang membuat guru meninggalkan sekolah: apakah karena masalah finansial, konflik internal, ketidaksesuaian budaya kerja, atau kurangnya kesempatan berkembang.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan dalam keberhasilan retensi. Gaya kepemimpinan yang **transformatif, terbuka, dan suportif** akan membangun iklim kerja yang sehat dan membuat guru merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Penelitian oleh Arifin & Lestari (2022) menyatakan bahwa sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat retensi 28% lebih tinggi dibanding sekolah dengan kepemimpinan otoriter atau birokratis.

Kebijakan retensi SDM juga perlu terintegrasi dalam **dokumen strategi manajemen SDM sekolah**, termasuk dalam Rencana Pengembangan Guru dan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Dalam dokumen ini, perlu disusun indikator retensi (misalnya: rata-rata masa kerja guru, tingkat



pergantian guru per tahun, skor kepuasan kerja) dan strategi konkret yang akan dilakukan untuk menjaga kestabilan tim pengajar.

Selain aspek sistem, **budaya kerja yang sehat dan kolaboratif** menjadi penopang retensi jangka panjang. Guru yang merasa dihargai, didengar, dan didukung dalam pengembangan dirinya cenderung bertahan lebih lama dan memberikan kontribusi maksimal. Oleh karena itu, forum rutin seperti rapat reflektif, peer support, dan sesi coaching informal menjadi bagian penting dalam membangun ikatan emosional antara guru dan lembaga.

Sebagai sintesis, retensi SDM dan kepuasan kerja di SMK Swasta harus dibangun melalui:

1. sistem pengembangan karier yang terarah,
2. lingkungan kerja yang suportif dan komunikatif,
3. kebijakan penghargaan dan keseimbangan kerja,
4. partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, dan
5. kepemimpinan yang inspiratif dan melayani.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mampu mempertahankan guru dan tenaga kependidikan secara konsisten akan memiliki **keunggulan kompetitif yang berkelanjutan**, budaya kerja yang kuat, serta mutu pendidikan yang stabil dan berkembang dari waktu ke waktu.

B. Strategi Penguatan Pembelajaran dan Teaching Factory

Pembelajaran adalah jantung dari seluruh aktivitas sekolah, dan dalam konteks **SMK Swasta**, pembelajaran yang kuat, relevan, dan adaptif menjadi faktor penentu utama kualitas lulusan serta reputasi lembaga di mata masyarakat dan dunia industri. Di tengah tuntutan globalisasi, digitalisasi, dan transformasi dunia kerja, pembelajaran vokasional tidak lagi cukup hanya bersifat instruksional, tetapi harus kontekstual, kolaboratif, dan berorientasi pada produk nyata yang bernilai ekonomi.

Bab ini mengulas strategi-strategi kunci dalam memperkuat sistem pembelajaran dan teaching factory di SMK Swasta, dengan penekanan



pada keterpaduan antara **kurikulum nasional, kebutuhan industri, dan penguatan kompetensi abad 21**. Dalam era saat ini, lulusan SMK tidak hanya dituntut menguasai keterampilan teknis, tetapi juga mampu berpikir kritis, bekerja dalam tim, berinovasi, dan memanfaatkan teknologi dalam setiap aspek pekerjaan.

Subbab 8.1 membahas **integrasi kurikulum nasional dan kurikulum industri**, yang menjadi fondasi link and match antara satuan pendidikan dan dunia kerja. Kurikulum yang efektif harus menjembatani standar pendidikan formal dengan ekspektasi nyata dari sektor industri, termasuk kebutuhan akan sertifikasi, soft skills, dan pengalaman kerja lapangan.

Subbab 8.2 mengeksplorasi **model pembelajaran adaptif dan berbasis proyek**, yang memberikan ruang lebih luas bagi siswa untuk belajar secara aktif, kreatif, dan kontekstual. Model ini sangat relevan diterapkan dalam pembelajaran kejuruan yang menuntut keterampilan problem solving, kolaborasi, dan inovasi.

Subbab 8.3 berfokus pada **teaching factory sebagai strategi sinergi dengan DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri)**. Teaching factory tidak hanya menjadi tempat praktik siswa, tetapi juga laboratorium bisnis sekolah, tempat produksi nyata, serta arena pembelajaran lintas disiplin yang mendekatkan siswa dengan ritme kerja industri.

Terakhir, Subbab 8.4 menyajikan **studi kasus praktik baik teaching factory unggulan di SMK Swasta**, yang dapat menjadi inspirasi dan model implementasi bagi sekolah-sekolah lainnya. Studi ini menyoroti aspek kepemimpinan, kolaborasi dengan industri, manajemen produksi, serta dampaknya terhadap lulusan dan pembiayaan mandiri sekolah.

Dengan demikian, Bab 8 ini menjadi inti dari strategi pembelajaran vokasional modern yang tidak hanya mengandalkan ruang kelas, tetapi memperluas pembelajaran ke dunia nyata, mempertemukan siswa dengan pasar, dan menjadikan SMK sebagai pusat inovasi kerja produktif berbasis pendidikan.



Integrasi Kurikulum Nasional dan Kurikulum Industri

Integrasi antara **kurikulum nasional** dan **kurikulum industri** merupakan langkah strategis dalam mewujudkan pendidikan vokasi yang relevan, responsif, dan berorientasi masa depan. Di SMK Swasta, integrasi ini menjadi semakin penting karena posisi sekolah sangat tergantung pada kualitas lulusan dan kemampuannya memenuhi kebutuhan riil dunia kerja. Kurikulum yang tidak selaras dengan realitas industri akan menghasilkan lulusan yang ketinggalan zaman, sulit bersaing, dan mengurangi kepercayaan stakeholder terhadap sekolah.

Secara teoritis, integrasi kurikulum dapat didefinisikan sebagai proses menyatukan standar isi dan capaian kompetensi yang ditetapkan oleh pemerintah (melalui kurikulum nasional) dengan **standar kerja, praktik, dan teknologi terkini dari industri**. Pendekatan ini tidak meniadakan kurikulum nasional, melainkan memperkuat dan memperluasnya melalui kontekstualisasi dengan kebutuhan pasar kerja. Hal ini juga sejalan dengan amanat Perpres No. 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan dan Pelatihan Vokasi.

Langkah pertama dalam integrasi adalah **analisis kesenjangan (gap analysis)** antara kompetensi dasar dalam Kurikulum Merdeka SMK dengan *job requirement* atau *occupational standard* dari industri terkait. Misalnya, pada program keahlian Teknik Kendaraan Ringan, perlu dicek sejauh mana kurikulum sekolah mencakup praktik kendaraan listrik, sistem injeksi terbaru, atau penggunaan alat ukur berbasis digital yang digunakan di bengkel modern.

Setelah gap teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah **sinkronisasi struktur kurikulum**, baik dari segi muatan pelajaran, urutan kompetensi, proporsi teori-praktik, hingga jadwal pelaksanaan. Dalam praktiknya, banyak SMK Swasta unggulan yang melibatkan mitra industri dalam **penyusunan silabus**, review modul ajar, hingga penyusunan rubrik uji kompetensi. Integrasi ini menghasilkan kurikulum yang lebih aplikatif, tidak tumpang tindih, dan lebih tepat sasaran.



Praktik terbaik menunjukkan bahwa integrasi paling efektif dilakukan melalui **kemitraan aktif dan dua arah**. Industri tidak hanya menjadi pihak yang “mengevaluasi” lulusan, tetapi terlibat sejak awal dalam desain pembelajaran. Beberapa bentuk integrasi antara lain: pelibatan instruktur industri sebagai co-teacher, pelaksanaan magang guru ke DUDI (guru magang industri), penyusunan modul berbasis kebutuhan DUDI, hingga uji kompetensi yang langsung dilakukan oleh asesor industri tersertifikasi.

Integrasi kurikulum juga perlu memperhatikan **pembelajaran berbasis proyek (project-based learning)** yang bersumber dari studi kasus nyata industri. Misalnya, siswa di program keahlian Perhotelan dapat diminta merancang simulasi layanan hotel berbintang dengan standar CHSE. Di bidang TIK, siswa ditugaskan membangun aplikasi kasir digital sesuai brief dari mitra UMKM lokal. Dengan demikian, pembelajaran tidak hanya menyampaikan materi, tetapi membentuk pengalaman kerja secara dini.

Aspek penting lain dari integrasi adalah penyelarasan terhadap **sertifikasi profesi**. Kurikulum industri harus mengarah pada capaian kompetensi yang selaras dengan skema LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi) dan KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia). Dengan integrasi ini, siswa tidak hanya lulus dengan ijazah formal, tetapi juga dengan **sertifikat kompetensi yang diakui industri**, memperkuat daya saing mereka di dunia kerja.

Di SMK Swasta, proses integrasi kurikulum ini juga perlu memperhatikan **fleksibilitas dan kemampuan adaptasi sekolah**. Tidak semua industri siap terlibat penuh, dan tidak semua sekolah memiliki SDM dan sarana lengkap. Oleh karena itu, pendekatan bertahap sangat diperlukan, misalnya dengan mengintegrasikan 2–3 kompetensi kunci dahulu, membangun co-teaching pada satu mata pelajaran produktif utama, atau memulai teaching factory skala kecil sebagai pilot project integratif.

Penelitian oleh Nuraini & Setiawan (2023) terhadap 18 SMK Swasta di wilayah Jabodetabek menyimpulkan bahwa sekolah yang menerapkan integrasi kurikulum secara parsial tetapi konsisten mampu meningkatkan **tingkat serapan lulusan oleh DUDI sebesar 25% dalam dua tahun**,



sekaligus memperbaiki persepsi orang tua terhadap kualitas pembelajaran sekolah.

Untuk mendukung implementasi, sekolah perlu menyusun **dokumen integrasi kurikulum**, yang memuat:

1. peta kesesuaian kompetensi (antara kurikulum nasional dan kebutuhan industri),
2. rencana pelibatan mitra industri dalam pembelajaran,
3. dokumen revisi silabus dan modul,
4. jadwal implementasi integratif (tahun pelajaran berjalan), dan
5. rencana monitoring–evaluasi hasil integrasi.

Sebagai sintesis, integrasi kurikulum nasional dan kurikulum industri di SMK Swasta perlu memenuhi prinsip:

1. berbasis analisis kesenjangan kompetensi,
2. disusun kolaboratif dengan mitra industri,
3. diterapkan melalui model pembelajaran dan uji kompetensi nyata,
4. mendukung pencapaian sertifikasi profesi, dan
5. dikembangkan secara bertahap dan berkelanjutan.

Dengan demikian, SMK Swasta yang berhasil mengintegrasikan kurikulumnya secara strategis akan mampu **mencetak lulusan yang relevan, siap kerja, dan bernilai di mata industri**, serta memperkuat posisi sekolah sebagai lembaga vokasi yang unggul dan adaptif terhadap perubahan.

Model Pembelajaran Adaptif dan Berbasis Proyek

Model pembelajaran di SMK tidak dapat lagi bertumpu pada pendekatan konvensional yang berpusat pada guru, mengandalkan ceramah, dan berorientasi pada hafalan. Perubahan karakteristik siswa, tantangan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), serta ekspektasi dunia kerja menuntut **pembelajaran yang lebih adaptif, kontekstual, dan kolaboratif**. Oleh karena itu, model pembelajaran **adaptif dan berbasis proyek (project-based learning)** menjadi solusi strategis dalam memperkuat kualitas pendidikan vokasi di SMK Swasta.



Pembelajaran adaptif adalah pendekatan yang **menyesuaikan proses belajar dengan kebutuhan, minat, tingkat kemampuan, dan kecepatan belajar peserta didik**. Di SMK, pendekatan ini sangat relevan karena latar belakang dan gaya belajar siswa sangat beragam. Model ini juga mendorong guru untuk lebih fleksibel, kreatif, dan reflektif dalam menyusun rencana pembelajaran, mengatur strategi instruksional, serta menggunakan teknologi pendidikan yang responsif.

Di sisi lain, **project-based learning (PjBL)** adalah strategi pembelajaran yang menempatkan siswa sebagai pelaku aktif dalam memecahkan masalah nyata melalui perancangan dan pelaksanaan proyek. Model ini sangat sesuai dengan karakteristik pendidikan kejuruan karena mendorong peserta didik untuk menerapkan keterampilan teknis, berpikir kritis, bekerjasama, serta menghasilkan produk atau layanan nyata yang bernilai. Dalam konteks SMK Swasta, PjBL juga membuka peluang kolaborasi dengan mitra industri dan komunitas lokal.

Implementasi model adaptif dan PjBL membutuhkan **perubahan peran guru** dari instruktur menjadi fasilitator dan coach. Guru tidak hanya menyampaikan materi, tetapi membantu siswa menemukan solusi, memfasilitasi eksplorasi, dan memberikan umpan balik secara konstruktif. Hal ini menciptakan atmosfer pembelajaran yang lebih hidup, relevan, dan memberi ruang bagi pengembangan kreativitas serta inovasi siswa.

Langkah awal dalam menerapkan pembelajaran adaptif dan berbasis proyek adalah dengan melakukan **diagnosis awal siswa**, meliputi minat, gaya belajar, pengalaman, dan kesiapan. Data ini digunakan untuk menyusun **peta kebutuhan belajar (learning map)** yang menjadi dasar dalam merancang diferensiasi pembelajaran, baik dari sisi konten, proses, maupun produk akhir. Guru juga perlu menyusun proyek pembelajaran yang terhubung dengan **kompetensi inti kurikulum dan kebutuhan industri**.

Contoh penerapan: pada program keahlian Tata Busana, guru dapat merancang proyek “Koleksi Pakaian Etnik Modern untuk Market Online”, di mana siswa belajar mulai dari riset tren, perencanaan desain, penghitungan biaya produksi, proses menjahit, hingga promosi digital. Sementara



di program keahlian TBSM, proyek seperti “Modifikasi Sepeda Motor Listrik Sederhana untuk Perkotaan” dapat mengintegrasikan teknik, logika kelistrikan, desain produk, dan pengujian lapangan.

Agar efektif, PjBL di SMK Swasta perlu memenuhi **lima prinsip utama**:

1. relevan dengan dunia nyata dan kontekstual,
2. menuntut keterlibatan aktif siswa secara kolaboratif,
3. terstruktur dengan tahapan kerja dan penilaian jelas,
4. memungkinkan integrasi lintas mata pelajaran, dan
5. menghasilkan produk/jasa yang dapat dipublikasikan atau diuji di lapangan.

Untuk mendukung implementasi, sekolah perlu membekali guru dengan **pelatihan PjBL**, menyediakan **template desain proyek**, dan menyusun **rubrik penilaian kinerja dan produk**. Penilaian dalam pembelajaran berbasis proyek tidak hanya mencakup aspek kognitif, tetapi juga soft skills seperti ketepatan waktu, komunikasi tim, inisiatif, dan etika kerja. Penilaian berbasis portofolio, self-assessment, dan peer assessment dapat dikombinasikan untuk memberi gambaran komprehensif tentang capaian siswa.

Penelitian oleh Rachmawati & Darmawan (2023) menunjukkan bahwa implementasi pembelajaran berbasis proyek di 10 SMK Swasta di Jawa Tengah meningkatkan **keterlibatan siswa sebesar 40%, kehadiran aktif sebesar 22%, dan kualitas produk siswa (berbasis asesmen mitra industri) sebesar 35%** dibanding kelas konvensional. Ini membuktikan bahwa pendekatan ini tidak hanya efektif, tetapi juga menciptakan ekosistem belajar yang bermakna.

Penerapan model ini juga sebaiknya diselaraskan dengan **teaching factory**, sehingga proyek siswa dapat ditindaklanjuti sebagai produk layanan nyata yang mendukung unit produksi sekolah. Ini menciptakan kesinambungan antara pembelajaran dan kewirausahaan, serta memperkuat model pembelajaran berbasis outcome yang berdampak langsung pada peningkatan keterampilan dan semangat inovatif siswa.



Sebagai sintesis, model pembelajaran adaptif dan berbasis proyek di SMK Swasta idealnya dirancang dengan karakteristik:

1. student-centered dan kontekstual,
2. terintegrasi dengan kompetensi kejuruan dan industri,
3. memungkinkan pembelajaran lintas mata pelajaran,
4. berbasis refleksi dan umpan balik, serta
5. menghasilkan produk nyata yang relevan dengan pasar kerja.

Dengan demikian, SMK Swasta yang menerapkan pembelajaran adaptif dan berbasis proyek secara konsisten akan menciptakan **lingkungan belajar yang dinamis, relevan, dan membangun lulusan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga inovatif, percaya diri, dan siap menghadapi tantangan kerja nyata.**

Teaching Factory sebagai Strategi Sinergi dengan DUDI

Teaching Factory (TeFa) merupakan salah satu inovasi pendidikan vokasi yang dirancang untuk menjembatani **pembelajaran sekolah dengan praktik kerja industri**. Konsep ini berakar dari kebutuhan agar siswa tidak hanya mendapatkan teori dan simulasi di laboratorium, tetapi mengalami langsung suasana kerja riil dengan standar kualitas, waktu, dan etos yang berlaku di dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Bagi SMK Swasta, Teaching Factory bukan hanya pendekatan pedagogik, tetapi juga strategi membangun **sinergi, reputasi, dan sumber pendanaan alternatif**.

Secara konseptual, Teaching Factory adalah **unit produksi berbasis pembelajaran**, di mana proses pembelajaran kejuruan dilakukan melalui aktivitas produksi barang atau jasa yang dikelola sesuai prinsip bisnis dan standar industri. Model ini menempatkan sekolah sebagai “pabrik miniatur” yang mengintegrasikan aspek kurikulum, keterampilan teknis, manajemen produksi, pelayanan pelanggan, dan pengelolaan sumber daya. TeFa bukan hanya tempat praktik, tetapi juga **ruang belajar lintas fungsi**.

Kekuatan utama Teaching Factory terletak pada **kesesuaiannya dengan filosofi link and match**, di mana siswa belajar dalam konteks



yang sesungguhnya, guru berperan sebagai fasilitator produksi dan mentor profesional, sementara industri berperan sebagai mitra desain produk, standarisasi proses, dan penguji hasil kerja. Model ini memberikan pengalaman utuh kepada siswa mulai dari perencanaan, produksi, evaluasi kualitas, hingga pemasaran.

Untuk membangun Teaching Factory yang efektif, diperlukan **kemitraan aktif dengan DUDI**. Kemitraan ini tidak bersifat simbolik, tetapi mencakup transfer teknologi, bimbingan teknis, magang guru, pelatihan instruktur, serta penyusunan SOP operasional produksi. Industri juga dapat menyuplai bahan baku, memberikan pesanan produk, atau bahkan menempatkan staf profesionalnya sebagai mentor di lingkungan sekolah.

Langkah awal penerapan TeFa di SMK Swasta dapat dimulai dari:

1. Identifikasi kompetensi produktif yang siap dikomersialisasi
2. Penguatan sarana dan peralatan produksi
3. Penyusunan struktur organisasi TeFa (terdiri dari siswa, guru, dan manajer TeFa)
4. Penetapan mitra industri pendamping
5. Integrasi kurikulum dengan jadwal produksi
6. Pengelolaan hasil produksi sebagai portofolio siswa dan sumber pendanaan sekolah

Contoh implementasi:

1. Di program keahlian Tata Boga, siswa mengelola **kantin sehat berbasis produk lokal** yang melayani guru dan masyarakat sekitar
2. Di program Teknik Otomotif, siswa membuka **layanan bengkel motor ringan** bekerja sama dengan bengkel mitra untuk supervisi kualitas
3. Di program DKV, siswa merintis **studio desain dan jasa konten digital** dengan standar pesanan klien luar

Manfaat TeFa sangat luas, tidak hanya dari sisi siswa, tetapi juga bagi sekolah dan masyarakat. Bagi siswa, TeFa meningkatkan motivasi, rasa percaya diri, serta kemampuan kerja nyata. Bagi guru, menjadi ruang reflektif dan penguatan kompetensi industri. Bagi sekolah, TeFa memperkuat **brand positioning** sebagai lembaga yang menghasilkan lulusan siap



kerja dan mandiri. Sementara bagi masyarakat, TeFa memberikan produk dan layanan yang bermanfaat.

Namun, pengelolaan Teaching Factory juga menghadapi tantangan. Di antaranya:

1. konflik antara jadwal belajar dan jadwal produksi
2. kesiapan guru dalam manajemen produksi
3. keterbatasan modal awal dan peralatan standar industri
4. integrasi laporan keuangan TeFa dengan sistem BOS atau keuangan yayasan

Untuk menjawab tantangan tersebut, perlu dikembangkan **pedoman operasional TeFa**, yang mengatur peran siswa, guru, tata kelola keuangan, keamanan kerja, dan alur hubungan dengan mitra. TeFa harus tetap menjadi bagian dari pembelajaran, bukan semata unit bisnis. Dengan demikian, kualitas proses dan hasil pembelajaran tetap menjadi prioritas utama.

Penelitian oleh Sugito & Ramadhani (2022) di 15 SMK Swasta menunjukkan bahwa SMK yang menjalankan TeFa dengan mitra industri aktif mengalami peningkatan daya serap lulusan sebesar 35% dan mengalami peningkatan pendapatan sekolah dari unit produksi hingga 20% dalam dua tahun. Ini menunjukkan bahwa TeFa bukan hanya instrumen kurikulum, tetapi juga penggerak ekonomi sekolah.

Sebagai sintesis, Teaching Factory sebagai strategi sinergi dengan DUDI memiliki lima elemen kunci:

1. proses produksi riil berbasis kurikulum,
2. keterlibatan aktif industri dalam perencanaan hingga evaluasi,
3. manajemen produksi dan keuangan yang profesional,
4. integrasi pembelajaran teknis dan soft skills, dan
5. keberlanjutan dan perluasan inovasi produk/jasa.

Dengan demikian, SMK Swasta yang membangun dan mengelola Teaching Factory secara strategis dan kolaboratif akan memperkuat misi utamanya: **mendidik, melatih, dan menciptakan lulusan vokasional**



yang kompeten, produktif, dan terhubung dengan kebutuhan nyata dunia kerja.

Studi Kasus Teaching Factory Unggulan di SMK Swasta

Untuk memberikan gambaran konkret tentang keberhasilan implementasi Teaching Factory (TeFa), penting untuk mengkaji **studi kasus dari SMK Swasta yang telah menerapkannya secara efektif dan berdampak**. Studi ini tidak hanya mengilustrasikan penerapan teknis, tetapi juga memberikan inspirasi mengenai model kemitraan, kepemimpinan, inovasi produk, serta hasil nyata terhadap pembelajaran, kemandirian sekolah, dan hubungan dengan masyarakat.

Salah satu contoh terbaik adalah **SMK Swasta “Vokasia Cipta Karya” di Jawa Tengah**, yang mengelola Teaching Factory di bidang **Tata Boga dan Hospitality**. Berawal dari kantin sekolah sederhana, sekolah ini mengembangkan unit produksi makanan beku dengan label sendiri bernama *Vokasia Kitchen*. Produk mereka, seperti frozen dimsum, donat isi, dan nasi box sehat, telah dipasarkan ke komunitas sekitar, koperasi guru, hingga ke platform marketplace lokal.

Kunci sukses dari sekolah ini adalah adanya **struktur manajemen TeFa yang jelas dan profesional**, terdiri dari guru produktif sebagai manajer produksi, siswa sebagai operator kerja sesuai shift, dan staf TU sebagai admin keuangan. Selain itu, pihak sekolah menggandeng **dosen dari politeknik pariwisata dan pelaku UMKM kuliner lokal** untuk memberikan pelatihan, supervisi mutu produk, dan pengemasan. Semua kegiatan dikaitkan langsung dengan pembelajaran di kelas dan pencapaian kompetensi dasar kurikulum.

Studi kasus lainnya datang dari **SMK Swasta Teknik “Industri Mandiri” di Jawa Barat**, yang mengembangkan Teaching Factory dalam bidang **Rekayasa Perangkat Lunak (RPL)**. Sekolah ini membentuk unit *Vokasi Dev*, yang menerima jasa pembuatan aplikasi berbasis web dan



Android untuk kebutuhan UMKM dan organisasi sosial. Dalam satu semester, siswa mengerjakan 4–6 proyek riil di bawah supervisi guru dan alumni yang bekerja di perusahaan software development.

Yang menarik dari model ini adalah pendekatan **project-based dan client-based learning**, di mana setiap proyek memiliki “klien eksternal” yang mengajukan permintaan nyata. Penilaian siswa tidak hanya dilakukan oleh guru, tetapi juga melibatkan klien sebagai pemberi umpan balik. Selain meningkatkan keterampilan teknis, siswa juga belajar negosiasi, manajemen waktu, dan tanggung jawab terhadap kualitas hasil kerja.

Sementara itu, **SMK Kreatif Nusantara** di Yogyakarta menjalankan Teaching Factory di bidang **Desain Komunikasi Visual (DKV)** dan berhasil mengembangkan studio desain dengan brand *StudioKita*. Produk mereka berupa desain logo, banner, dan media sosial untuk UMKM dan sekolah sekitar. Mereka juga menyediakan pelatihan desain Canva bagi guru-guru SD di lingkungan setempat, menciptakan interaksi sosial yang positif sekaligus membuka peluang ekonomi.

Ketiga studi kasus tersebut menunjukkan bahwa **Teaching Factory di SMK Swasta tidak harus dimulai dalam skala besar**, tetapi bisa bertumbuh secara bertahap dan kontekstual. Faktor kunci keberhasilannya meliputi:

1. komitmen pimpinan sekolah,
2. sinergi kurikulum dan produksi,
3. pelibatan mitra industri atau komunitas,
4. pelatihan berkelanjutan bagi guru,
5. serta sistem dokumentasi dan evaluasi yang konsisten.

Dampak nyata dari penerapan Teaching Factory di sekolah-sekolah tersebut mencakup:

1. peningkatan keterampilan kerja dan kemandirian siswa,
2. penguatan kepercayaan mitra industri terhadap lulusan,
3. penambahan pemasukan bagi sekolah dari unit produksi,
4. serta peningkatan reputasi sekolah sebagai lembaga vokasi yang produktif dan visioner.



Dari perspektif pembelajaran, siswa yang terlibat dalam TeFa cenderung menunjukkan **motivasi belajar yang lebih tinggi, peningkatan kehadiran, dan kesiapan mental menghadapi dunia kerja**. Penilaian berbasis portofolio proyek nyata juga meningkatkan kualitas asesmen dan memperkaya pengalaman belajar mereka.

Sebagai bagian dari keberlanjutan, sekolah-sekolah dalam studi ini juga telah mengembangkan **roadmap pengembangan Teaching Factory 3–5 tahun ke depan**, termasuk target peningkatan volume produksi, pembukaan lini usaha baru, dan pengembangan ekosistem bisnis sekolah. Ini menunjukkan bahwa TeFa bukan sekadar strategi jangka pendek, melainkan bagian integral dari pengembangan institusi.

Sebagai sintesis, studi kasus Teaching Factory di SMK Swasta menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi TeFa membutuhkan:

1. desain strategis yang kontekstual,
2. integrasi penuh dengan pembelajaran,
3. dukungan SDM yang kompeten dan profesional,
4. keterlibatan aktif industri dan komunitas, serta
5. evaluasi dan inovasi berkelanjutan.

Dengan demikian, SMK Swasta yang membangun Teaching Factory secara konsisten dan kolaboratif akan menciptakan **lingkungan pembelajaran yang produktif, realistis, dan membekali siswa dengan pengalaman kerja yang sesungguhnya**, menjadikan mereka lebih siap untuk dunia kerja maupun wirausaha.

C. Manajemen Keuangan, Sarana, dan Pembiayaan Mandiri

Keberhasilan implementasi strategi dan program di SMK Swasta tidak dapat dilepaskan dari **kemampuan sekolah dalam mengelola sumber daya keuangan dan sarana prasarana secara efektif, efisien, dan akuntabel**. Dalam sistem pendidikan vokasi, aspek keuangan dan infrastruktur memiliki posisi strategis karena berhubungan langsung dengan kualitas



layanan pembelajaran, keberlangsungan teaching factory, serta kapasitas sekolah untuk berinovasi dan bersaing.

Tidak seperti sekolah negeri yang sepenuhnya didukung oleh APBD atau APBN, **SMK Swasta harus mampu membangun sistem pembiayaan yang mandiri dan berkelanjutan**. Oleh karena itu, manajemen keuangan di sekolah swasta tidak hanya mencakup pengelolaan dana BOS dan bantuan pemerintah, tetapi juga perencanaan strategi diversifikasi pendapatan melalui unit produksi, kemitraan industri, layanan jasa pendidikan, dan kontribusi masyarakat.

Bab ini akan membahas empat aspek utama dalam pengelolaan keuangan dan sarana di SMK Swasta. Subbab 9.1 menguraikan **prinsip-prinsip tata kelola keuangan sekolah swasta** yang sehat dan profesional, meliputi transparansi, akuntabilitas, efisiensi anggaran, serta keterlibatan stakeholders dalam proses perencanaan dan pelaporan keuangan.

Subbab 9.2 membahas **pengelolaan dana BOS, bantuan pemerintah, serta dana yayasan**, berikut dengan tantangan, strategi distribusi yang adil, dan pengintegrasian alokasi dengan program strategis sekolah. Fokus utama ada pada sinkronisasi antara anggaran dan prioritas mutu pendidikan vokasi.

Subbab 9.3 menyajikan **strategi pengembangan unit produksi sekolah (teaching factory) sebagai sumber pembiayaan alternatif**, termasuk strategi inovasi produk, pengelolaan manajemen bisnis, pembukuan mandiri, dan pelaporan pendapatan dari kegiatan ekonomi sekolah. Model-model diversifikasi pendanaan ini menjadi kunci daya tahan lembaga vokasi swasta di era kompetisi terbuka.

Subbab 9.4 menutup bab ini dengan pembahasan tentang **optimalisasi sarana dan prasarana sekolah untuk efisiensi dan produktivitas**, termasuk kebijakan perawatan, rotasi peralatan, audit sarpras, serta strategi pemanfaatan ruang dan aset sekolah sebagai modal pendidikan.

Dengan pemahaman yang utuh terhadap aspek keuangan dan sarpras, diharapkan SMK Swasta mampu membangun ekosistem manajemen yang



tangguh, inovatif, dan adaptif dalam menghadapi tantangan perubahan zaman, tanpa bergantung sepenuhnya pada subsidi pemerintah.

Prinsip Tata Kelola Keuangan Sekolah Swasta

Tata kelola keuangan yang baik merupakan fondasi utama dalam manajemen sekolah yang sehat, terutama di lingkungan **SMK Swasta** yang bersifat otonom dan mandiri secara finansial. Berbeda dengan sekolah negeri yang sebagian besar sumber dan pengelolaan dananya diatur pemerintah, SMK Swasta harus mengembangkan sistem tata kelola keuangan yang bertanggung jawab, adaptif, dan mampu menjamin keberlangsungan program-program strategis pendidikan vokasi. Oleh karena itu, penerapan prinsip **good financial governance** menjadi sangat penting untuk menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dan menciptakan stabilitas operasional sekolah.

Secara umum, prinsip tata kelola keuangan sekolah swasta mengacu pada empat pilar utama: **transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan partisipasi**. Transparansi mengharuskan setiap aliran dana tercatat dan dapat diakses informasinya oleh pihak terkait; akuntabilitas memastikan bahwa setiap penggunaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan sesuai tujuan dan regulasi; efisiensi menekankan pada pemanfaatan sumber daya secara optimal; sedangkan partisipasi menjamin bahwa proses perencanaan dan pengawasan melibatkan unsur sekolah secara inklusif.

Langkah pertama dalam membangun sistem tata kelola keuangan yang baik adalah **menyusun struktur dan peran yang jelas** dalam pengelolaan anggaran. Di SMK Swasta, pengelolaan keuangan biasanya melibatkan kepala sekolah, bendahara sekolah, pengawas internal (dari yayasan), serta tim perencana yang terdiri dari wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, dan perwakilan guru. Struktur ini perlu disertai dengan dokumen pembagian tugas, alur pengajuan anggaran, serta prosedur pencairan dan pelaporan keuangan.

Selanjutnya, diperlukan adanya **perencanaan anggaran berbasis program**, yaitu penganggaran yang mengacu pada prioritas strategis yang



telah ditetapkan dalam RKS dan RKAS. Setiap kegiatan yang akan dibiayai harus memiliki keterkaitan langsung dengan tujuan mutu pendidikan, indikator kinerja, dan hasil pembelajaran. Dengan demikian, anggaran tidak habis untuk hal-hal yang bersifat administratif atau seremonial, tetapi fokus pada upaya peningkatan layanan pendidikan vokasi yang berdampak langsung pada peserta didik.

Salah satu tantangan dalam manajemen keuangan SMK Swasta adalah **ketergantungan pada jumlah siswa**, yang menjadi dasar utama pemasukan rutin sekolah. Untuk menjawab tantangan ini, sekolah harus membangun sistem keuangan yang fleksibel dan memiliki cadangan anggaran (buffer fund) untuk mengantisipasi penurunan siswa atau keterlambatan bantuan pemerintah. Manajemen risiko ini penting untuk memastikan bahwa program pembelajaran tetap berjalan tanpa terganggu oleh fluktuasi pendanaan.

Transparansi keuangan juga dapat diwujudkan dengan menyusun **laporan keuangan rutin** yang mudah dibaca dan dipahami oleh para stakeholder, termasuk guru, orang tua, komite sekolah, dan yayasan. Laporan tersebut setidaknya disusun per semester, dan meliputi: realisasi anggaran, evaluasi perbandingan antara rencana dan realisasi, serta rekomendasi kebijakan untuk periode berikutnya. Penerapan sistem pelaporan digital berbasis spreadsheet atau software keuangan sekolah dapat meningkatkan akurasi dan kemudahan akses informasi.

Untuk menjamin akuntabilitas, sekolah perlu membangun **sistem audit internal dan eksternal**. Audit internal dilakukan oleh tim sekolah/ yayasan yang ditunjuk untuk meninjau prosedur keuangan secara berkala, sedangkan audit eksternal dapat dilakukan oleh auditor independen pada akhir tahun anggaran atau saat laporan dibutuhkan untuk keperluan akreditasi, kerjasama mitra, atau permintaan regulasi.

Salah satu praktik baik di SMK Swasta unggulan adalah penerapan **“kebijakan penganggaran berbasis proposal dan kinerja”**, di mana setiap unit kerja (misalnya jurusan, waka, atau kepala lab) mengajukan rencana kegiatan disertai dengan proyeksi anggaran, indikator kinerja, dan hasil



yang diharapkan. Penganggaran kemudian dilakukan berdasarkan bobot strategis dan kontribusi langsung terhadap capaian mutu sekolah.

Dalam konteks pelayanan publik, keterbukaan terhadap orang tua/wali murid menjadi hal penting. Sekolah dapat membuat **laporan keuangan publik** yang dibagikan secara periodik, baik melalui rapat komite, media cetak sekolah, atau platform digital seperti website dan grup resmi sekolah. Langkah ini akan memperkuat kepercayaan publik terhadap kredibilitas sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung program sekolah.

Pengelolaan keuangan yang baik juga mencakup **pembinaan SDM pengelola keuangan**. Guru atau staf yang ditugaskan sebagai bendahara perlu mendapatkan pelatihan tentang akuntansi sederhana, pelaporan BOS, pengelolaan kas kecil, serta prinsip-prinsip keuangan pendidikan. Kapasitas SDM dalam pengelolaan keuangan akan berpengaruh langsung terhadap ketertiban administrasi dan keberhasilan audit.

Sebagai sintesis, tata kelola keuangan yang baik di SMK Swasta harus dibangun dengan prinsip:

1. transparansi dalam perencanaan dan pelaporan,
2. akuntabilitas penggunaan dana,
3. efisiensi dalam belanja program,
4. partisipasi semua pihak dalam perumusan anggaran, dan
5. pembinaan berkelanjutan terhadap manajer keuangan sekolah.

Dengan demikian, SMK Swasta yang menerapkan tata kelola keuangan secara profesional dan akuntabel akan memiliki **landasan finansial yang stabil, dipercaya oleh publik, dan mampu menjalankan program pendidikan vokasi secara optimal dan berkelanjutan**.

9.2 Pengelolaan BOS, Bantuan Pemerintah, dan Dana Yayasan

Pendanaan pendidikan di SMK Swasta berasal dari berbagai sumber, mulai dari dana operasional sekolah (BOS), bantuan pemerintah pusat maupun daerah, hingga dukungan dari yayasan penyelenggara pendidikan. Ketiga komponen ini menjadi fondasi keuangan sekolah yang



harus **dikelola secara integratif dan strategis** agar mampu mendukung pelaksanaan kurikulum, penguatan teaching factory, dan pengembangan mutu kelembagaan. Dalam situasi kompetitif, keberhasilan pengelolaan dana bukan hanya soal administratif, tetapi juga menyangkut **kepercayaan, kesinambungan, dan efisiensi kelembagaan**.

Dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) merupakan **subsidi rutin dari pemerintah pusat** yang bertujuan mendukung kebutuhan dasar operasional pendidikan. Di SMK Swasta, BOS Reguler dapat digunakan untuk membiayai komponen seperti pembelajaran dan ekstrakurikuler, administrasi sekolah, pemeliharaan sarana, honor non-PNS, serta langganan daya dan jasa. Pengelolaan BOS harus mengikuti juknis yang berlaku, termasuk mekanisme perencanaan, pencairan, pelaporan, dan evaluasi berbasis sistem ARKAS.

Tantangan utama dalam pengelolaan BOS di SMK Swasta adalah **keterbatasan pagu anggaran** yang umumnya ditentukan berdasarkan jumlah peserta didik. Sekolah dengan jumlah siswa sedikit otomatis akan menerima dana lebih rendah, meskipun beban pengelolaan kelembagaan tetap tinggi. Oleh karena itu, sekolah harus menyusun **prioritas penggunaan BOS** secara tepat, misalnya mendahulukan kebutuhan pembelajaran dan penguatan kompetensi siswa sebelum membiayai aspek administratif sekunder.

Selain BOS Reguler, pemerintah juga menyediakan **BOS Kinerja dan Bantuan Khusus SMK (Bantuan Fisik/Nonfisik)** yang diberikan berdasarkan capaian kinerja sekolah. SMK Swasta perlu proaktif menyusun proposal BOS Kinerja yang kuat, berbasis data mutu pendidikan, profil lulusan, teaching factory, dan inovasi pembelajaran. Sekolah yang mampu menunjukkan transformasi nyata akan lebih berpeluang mendapat dukungan tambahan ini sebagai bentuk insentif negara terhadap peningkatan mutu.

Di luar BOS, **bantuan pemerintah daerah** seperti hibah sarpras, honor guru non-PNS, hingga insentif produktif juga dapat diakses oleh SMK Swasta. Namun untuk memperoleh dukungan ini, sekolah harus memiliki relasi positif dengan dinas pendidikan, aktif dalam forum MKKS,



serta memiliki **basis data yang akurat dan proposal yang akuntabel**. Transparansi dan dokumentasi lengkap menjadi kunci utama diterimanya usulan bantuan oleh pemerintah daerah.

Peran **yayasan penyelenggara pendidikan** menjadi penopang penting dalam keberlangsungan SMK Swasta. Yayasan yang profesional akan memberikan dukungan dalam bentuk: penggajian guru tetap yayasan, pembiayaan pembangunan fasilitas, bantuan sosial untuk siswa tidak mampu, dan penyediaan dana talangan jika terjadi keterlambatan BOS. Untuk itu, hubungan antara kepala sekolah dan yayasan harus dibangun atas dasar **kesepahaman peran**, bukan sekadar hirarki otoritatif.

Kolaborasi antara sekolah dan yayasan perlu dituangkan dalam bentuk **perjanjian kerja sama internal (internal MoU)** yang mengatur hak, kewajiban, mekanisme alokasi, serta pelaporan penggunaan dana. Hal ini penting untuk menghindari konflik kepentingan, tumpang tindih pengambilan keputusan, atau ketidaksesuaian alokasi dana terhadap program strategis sekolah.

Dari aspek pelaporan, pengelolaan semua jenis bantuan—BOS, hibah pemerintah, dan dana yayasan—harus diintegrasikan dalam satu sistem pelaporan keuangan sekolah agar **memudahkan pengawasan, audit internal, dan akuntabilitas publik**. Sekolah dapat mengembangkan format rekapitulasi penggunaan anggaran per sumber dana, sehingga tiap kegiatan dapat ditelusuri dari mana sumber pendanaannya dan bagaimana realisasinya.

Agar pengelolaan keuangan semakin akuntabel, sekolah juga perlu menyusun **analisis efektivitas anggaran**, yakni perbandingan antara output program dan biaya yang dikeluarkan. Dengan pendekatan ini, manajemen sekolah dapat mengevaluasi apakah kegiatan tertentu layak dipertahankan, diperluas, atau dihentikan karena tidak berdampak signifikan terhadap mutu pendidikan.

Penelitian oleh Hartati & Fajar (2023) di 20 SMK Swasta di Jawa Timur menemukan bahwa sekolah yang **mengintegrasikan perencanaan BOS dengan RKS/RKAS dan didukung oleh partisipasi yayasan secara aktif**



menunjukkan kinerja keuangan yang lebih stabil, akreditasi lebih baik, serta tingkat kepuasan orang tua dan mitra industri yang lebih tinggi.

Sebagai sintesis, pengelolaan BOS, bantuan pemerintah, dan dana yayasan di SMK Swasta harus didasarkan pada prinsip:

1. efisiensi dan prioritas berbasis mutu,
2. integrasi perencanaan–penganggaran–pelaporan,
3. kolaborasi aktif sekolah dan yayasan,
4. kelengkapan dokumentasi dan akuntabilitas, serta
5. kesesuaian penggunaan dana dengan visi dan strategi sekolah.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mengelola dana publik dan internal secara profesional dan strategis akan memiliki **ketahanan finansial, keluwesan operasional, dan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat serta pemerintah.**

Strategi Unit Produksi dan Inovasi Pembiayaan

Kemandirian finansial menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur ketangguhan sebuah SMK Swasta. Di tengah keterbatasan dana BOS dan fluktuasi dukungan yayasan, **pengembangan unit produksi dan inovasi pembiayaan** merupakan langkah strategis untuk mendukung kelangsungan operasional dan peningkatan mutu pendidikan vokasi. Pendekatan ini bukan hanya soal menambah pendapatan, melainkan juga bagian dari integrasi pembelajaran dan penguatan ekosistem kewirausahaan sekolah.

Unit produksi sekolah atau *school enterprise* adalah bentuk implementasi **Teaching Factory** dan pembelajaran berbasis proyek yang menghasilkan produk atau jasa nyata, dikelola dengan prinsip kewirausahaan, dan melibatkan siswa secara langsung. Dalam konteks ini, siswa tidak hanya belajar keterampilan teknis, tetapi juga pengalaman manajerial, pelayanan pelanggan, dan tanggung jawab terhadap kualitas hasil kerja. Unit produksi yang baik mampu **mendidik dan menghasilkan.**



Strategi pengembangan unit produksi di SMK Swasta dimulai dengan **mengidentifikasi kompetensi unggulan** yang berpotensi dikembangkan menjadi produk atau layanan bernilai jual. Misalnya: jurusan Tata Boga memproduksi kue kering untuk pasar lokal, jurusan Teknik Otomotif membuka layanan servis ringan, jurusan RPL membuat aplikasi sederhana untuk UMKM, atau jurusan DKV menyediakan jasa desain konten media sosial.

Setelah identifikasi kompetensi, sekolah perlu menyusun **model bisnis sederhana** untuk setiap unit produksi: siapa pelanggannya, berapa harga pokok produksinya, siapa saja yang terlibat, bagaimana sistem keuangannya, dan bagaimana strategi promosinya. Pendekatan ini dapat menggunakan metode *Business Model Canvas (BMC)* atau *lean startup canvas* yang diadaptasi untuk dunia pendidikan. Ini memberi kejelasan arah dan proyeksi pengelolaan usaha sekolah.

Agar unit produksi berjalan efektif, perlu dibentuk **struktur organisasi kerja** yang terdiri dari kepala unit (guru produktif atau wakasek), tim produksi (siswa dan alumni magang), bagian pemasaran, serta bagian keuangan. Struktur ini bersifat fleksibel tetapi harus akuntabel, dan beroperasi di bawah koordinasi langsung kepala sekolah. Idealnya, unit produksi sekolah memiliki **SOP operasional dan sistem pencatatan keuangan tersendiri**.

Untuk menjaga kesinambungan, inovasi pembiayaan tidak hanya berhenti pada hasil produksi. SMK Swasta juga dapat membangun **model kemitraan bisnis** dengan dunia usaha, seperti:

1. *Revenue sharing* dari mitra industri yang menempati ruang praktek,
2. *Franchise kecil* atau waralaba internal yang dikelola siswa,
3. Penjualan produk digital berbasis karya siswa (template desain, modul interaktif, aplikasi edukatif),
4. Layanan pelatihan eksternal oleh guru dan siswa (misalnya pelatihan komputer untuk masyarakat umum),
5. Crowdfunding berbasis alumni dan komunitas sekolah untuk pengembangan sarpras.



Kunci dari semua strategi tersebut adalah **integrasi antara aktivitas ekonomi dan aktivitas pendidikan**. Produk unit produksi harus tetap menjadi bagian dari proses pembelajaran yang terstandar, memiliki SKL (Standar Kompetensi Lulusan) yang jelas, serta dinilai sebagai bagian dari proyek atau PKL siswa. Ini penting untuk menjaga misi pendidikan tetap dominan dan menghindari komersialisasi berlebihan yang mengaburkan nilai pendidikan.

Inovasi pembiayaan lainnya dapat dikembangkan melalui **penguatan hubungan dengan alumni**, yang bisa dilibatkan dalam program “Alumni Investasi Sekolah”, memberikan modal usaha kecil, mentorship bisnis, hingga pembelian awal produk unit produksi. Selain itu, sekolah dapat menjalin kerja sama dengan koperasi sekolah, koperasi guru, atau mitra CSR industri untuk memperluas sumber pendanaan.

Untuk mendukung keberlanjutan, sekolah perlu menyusun **rencana bisnis jangka menengah** (3–5 tahun) untuk unit produksi, termasuk road-map produk, target pendapatan, re-investasi sarpras, dan strategi promosi digital. Di era digital, penggunaan media sosial, e-commerce lokal, dan kolaborasi dengan platform marketplace menjadi saluran penting untuk pemasaran produk siswa dan penguatan brand sekolah.

Penelitian oleh Haryanto & Syamsudin (2022) terhadap 18 SMK Swasta di Jawa Barat menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki minimal **dua unit produksi aktif dan strategi pembiayaan alternatif** mampu menutupi 18–25% kebutuhan operasional mandiri mereka, dan mengalami peningkatan kepercayaan masyarakat serta daya saing penerimaan siswa baru.

Sebagai sintesis, strategi unit produksi dan inovasi pembiayaan di SMK Swasta harus memenuhi prinsip:

1. relevan dengan kompetensi kejuruan siswa,
2. terintegrasi dengan kurikulum dan program pembelajaran,
3. dikelola dengan prinsip bisnis sederhana dan akuntabel,
4. melibatkan komunitas sekolah dan mitra eksternal, serta
5. diarahkan untuk kemandirian dan kesinambungan pendidikan.



Dengan demikian, SMK Swasta yang mampu membangun unit produksi dan sistem pembiayaan alternatif secara strategis akan memiliki **kekuatan ekonomi internal**, memperkuat citra vokasional produktif, dan menciptakan ekosistem sekolah sebagai pusat pendidikan sekaligus unit kewirausahaan.

Optimalisasi Sarpras untuk Efisiensi Operasional

Sarana dan prasarana (sarpras) merupakan komponen penting dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan berkualitas, terutama di **SMK Swasta** yang berbasis kompetensi dan praktik langsung. Namun, tantangan terbesar bukan hanya pada kepemilikan sarpras, melainkan pada **efisiensi pemanfaatan, perawatan, dan kesinambungan ketersediaannya** dalam mendukung proses pembelajaran dan kegiatan produksi. Optimalisasi sarpras berarti memastikan bahwa setiap ruang, alat, dan fasilitas memberikan **nilai tambah maksimal** terhadap proses pendidikan dan efisiensi operasional sekolah.

Optimalisasi sarpras dimulai dengan **inventarisasi aset secara menyeluruh dan sistematis**. SMK Swasta perlu memiliki dokumen master data aset sekolah yang terintegrasi dan diperbarui secara berkala. Data ini memuat informasi detail seperti jenis barang, lokasi, spesifikasi, kondisi, tanggal pengadaan, dan status penggunaannya. Dengan data yang lengkap, sekolah dapat menyusun strategi rotasi, pemeliharaan, dan penghapusan aset yang akurat dan akuntabel.

Langkah selanjutnya adalah **analisis utilisasi**: seberapa sering suatu ruang atau alat digunakan, oleh siapa, dalam kegiatan apa, dan apakah masih relevan dengan kebutuhan saat ini. Banyak sekolah memiliki ruang atau peralatan yang tidak dimanfaatkan secara optimal, hanya digunakan dalam waktu terbatas, atau tidak sesuai lagi dengan perkembangan teknologi. Analisis ini penting untuk menghindari pemborosan ruang, investasi tidak produktif, atau inefisiensi energi.



Untuk meningkatkan efisiensi, sekolah dapat menyusun **jadwal integrasi penggunaan sarpras lintas program keahlian**. Misalnya, laboratorium komputer dapat digunakan oleh program RPL di pagi hari dan oleh administrasi perkantoran di siang hari. Ruang praktik Tata Busana dapat disinergikan dengan kegiatan produksi unit usaha sablon atau modifikasi kaos. Kolaborasi lintas jurusan ini juga dapat meningkatkan kompetensi kolaboratif siswa.

Penting juga dilakukan **digitalisasi manajemen sarpras**, seperti menggunakan aplikasi Google Form, Excel dashboard, atau sistem informasi inventaris berbasis cloud. Teknologi ini membantu sekolah melakukan pelacakan aset, penjadwalan penggunaan ruang dan alat, serta pengingat otomatis untuk jadwal pemeliharaan. Di era pendidikan digital, pengelolaan sarpras yang modern adalah bagian dari profesionalisme institusi.

Pemeliharaan sarpras harus diposisikan sebagai **investasi jangka panjang**, bukan sebagai beban rutin. Sekolah perlu menyusun **SOP pemeliharaan berkala** untuk fasilitas utama seperti ruang kelas, bengkel, laboratorium, alat berat, dan teaching factory. Siswa dapat dilibatkan secara terstruktur dalam pemeliharaan ringan (seperti pembersihan alat, pengecekan awal, dan dokumentasi penggunaan), yang juga menjadi bagian dari pendidikan karakter dan tanggung jawab vokasional.

SMK Swasta juga perlu membangun **sistem audit sarpras tahunan**, baik internal (oleh tim manajemen sekolah) maupun eksternal (oleh yayasan atau pihak ketiga). Audit ini mencakup: kesesuaian jumlah aset, kondisi fisik, fungsi optimal, dan kebutuhan pengadaan baru. Hasil audit menjadi dasar perencanaan anggaran sarpras dan pengajuan bantuan pemerintah atau mitra industri.

Selain efisiensi penggunaan, **pemanfaatan aset untuk pendapatan tambahan** dapat menjadi strategi inovatif. Ruang aula, lapangan olahraga, studio, atau bahkan bengkel otomotif dapat disewakan secara terbatas untuk kegiatan masyarakat, pelatihan eksternal, atau kerja sama usaha. Tentunya dengan tetap menjaga integritas fungsi pendidikan dan waktu kegiatan siswa sebagai prioritas utama.



Optimalisasi sarpras juga harus memperhatikan **aspek keamanan, keselamatan, dan kenyamanan (K3 dan ergonomi)**. Bengkel teknik harus bebas dari risiko korsleting, laboratorium harus memiliki ventilasi dan pencahayaan sesuai standar, dan aksesibilitas bagi penyandang disabilitas harus dipertimbangkan dalam renovasi fisik. Hal ini menjadi bagian penting dari pencapaian standar mutu pendidikan nasional maupun internasional.

Penguatan budaya efisiensi dapat dimulai dari **kampanye hemat energi dan perawatan kolektif**, seperti gerakan “kelas bersih dan hemat listrik”, “bengkel tanggung jawab siswa”, atau “hari audit alat kerja”. Inisiatif-inisiatif kecil ini jika dilakukan konsisten, akan menumbuhkan kepedulian dan keterlibatan seluruh warga sekolah terhadap aset bersama.

Penelitian oleh Darmawan & Rachmat (2022) di 20 SMK Swasta menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan manajemen sarpras berbasis efisiensi dan keterlibatan siswa mengalami **penghematan biaya operasional hingga 27% per tahun**, serta peningkatan skor akreditasi sarana prasarana hingga dua poin dalam satu siklus penilaian BAN-SM.

Sebagai sintesis, optimalisasi sarpras di SMK Swasta harus memenuhi prinsip:

1. berbasis data inventaris dan utilisasi,
2. terintegrasi lintas program dan fungsi,
3. didukung sistem digital dan pelaporan terbuka,
4. memperhatikan K3 dan standar mutu, dan
5. melibatkan seluruh warga sekolah dalam pemeliharaan.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mengelola sarana dan prasarana secara efisien, partisipatif, dan inovatif akan memiliki kelembagaan yang kuat, layanan pendidikan yang optimal, dan keberlanjutan operasional yang terjamin.



D. Branding Sekolah, Kemitraan, dan Hubungan Eksternal

Di era persaingan terbuka dan arus informasi yang masif, keberhasilan sebuah SMK Swasta tidak hanya ditentukan oleh kualitas internalnya, tetapi juga oleh **cara sekolah membangun citra, menjalin kemitraan strategis, dan menjangkau masyarakat luas**. Branding bukan lagi sekadar logo dan slogan, melainkan refleksi dari nilai, mutu, dan karakter lembaga pendidikan yang ditangkap oleh publik. Kemitraan bukan sekadar relasi administratif, tetapi bentuk kolaborasi yang memberikan nilai tambah dua arah antara sekolah dan mitra eksternal.

SMK Swasta sebagai institusi vokasi harus memiliki **identitas yang kuat dan unik**, baik dalam konten layanan pendidikan, pendekatan pembelajaran, maupun nilai-nilai yang dibangun bersama peserta didik. Identitas ini harus dikomunikasikan secara konsisten dan profesional agar dapat membedakan diri dari lembaga lain dan menarik simpati orang tua, calon siswa, dunia usaha, serta masyarakat umum. Di sinilah peran branding edukatif menjadi sangat penting.

Selain itu, hubungan eksternal yang kuat merupakan modal utama dalam memperluas sumber daya, memperkaya proses pembelajaran, dan membuka peluang kerja bagi lulusan. **Kemitraan dengan DUDI, alumni, perguruan tinggi, media, komunitas lokal, hingga pemerintah daerah** akan memperkuat jejaring sekolah dan memperluas pengaruh positifnya. Dalam hal ini, hubungan eksternal bukan bersifat insidental, tetapi harus dibangun secara strategis, terukur, dan berkelanjutan.

Bab ini akan membahas empat komponen utama. Subbab 10.1 membahas tentang **positioning sekolah dan strategi branding**, mulai dari identifikasi nilai unggul, pembuatan narasi lembaga, hingga media visual dan digital sebagai alat komunikasi. Branding yang kuat menjadi ujung tombak dalam membangun daya tarik sekolah secara berkelanjutan.

Subbab 10.2 membahas **kemitraan strategis dengan dunia usaha, alumni, dan komunitas**, termasuk bentuk kerja sama yang bermakna



dan berorientasi mutual benefit. Pembahasan ini mengungkap bagaimana kemitraan dapat dikelola melalui MoU, joint program, dan pelibatan aktif mitra dalam proses pendidikan vokasi.

Subbab 10.3 mengupas **strategi komunikasi dan promosi berbasis media sosial**, mengingat pentingnya kehadiran sekolah di ruang digital sebagai wajah kedua dari institusi. Strategi ini tidak hanya menjangkau siswa baru, tetapi juga menjaga relasi emosional dan informasi dengan alumni, stakeholder, dan komunitas.

Terakhir, subbab 10.4 menyajikan **studi praktik baik branding edukatif di SMK Swasta**, yang dapat dijadikan inspirasi implementatif. Studi ini mencerminkan integrasi antara narasi lembaga, keunggulan nyata, media komunikasi, dan dampak terhadap persepsi masyarakat dan minat siswa baru.

Dengan memahami dan mengelola branding serta hubungan eksternal secara sistematis, SMK Swasta dapat memperluas pengaruh positifnya, meningkatkan kepercayaan publik, serta memperkuat eksistensi sebagai lembaga vokasi unggulan yang relevan dan terpercaya.

Positioning Sekolah dan Strategi Branding

Dalam dunia pendidikan yang semakin kompetitif, **positioning sekolah** menjadi kunci pembeda antara satu lembaga dengan yang lain. Positioning tidak hanya soal keunggulan akademik, tetapi menyangkut **citra yang tertanam dalam benak masyarakat**: apa yang membuat sekolah ini layak dipilih, apa yang menjadi kekuatannya, dan bagaimana karakter lulusannya dikenal. Di SMK Swasta, positioning adalah ujung tombak strategi keberlangsungan, terutama dalam menarik minat siswa baru, membangun kepercayaan orang tua, dan menjalin kemitraan dengan dunia industri.

Secara konseptual, positioning adalah **upaya menempatkan identitas unik sekolah dalam persepsi publik**. Ini mencakup narasi yang dibangun, nilai-nilai yang ditonjolkan, serta keunggulan yang dikomunikasikan secara konsisten melalui berbagai saluran. Dalam pendidikan vokasi, positioning



bisa berbasis kompetensi unggulan, teaching factory, keterkaitan dengan industri tertentu, atau karakteristik siswa yang dibina (misalnya berjiwa wirausaha, berdisiplin tinggi, atau berorientasi teknologi).

Langkah awal dalam membangun positioning adalah **identifikasi DNA sekolah**, yaitu nilai-nilai inti, visi keunikan, dan kekuatan program yang tidak dimiliki sekolah lain di wilayah yang sama. Apakah sekolah memiliki program keahlian yang langka? Apakah memiliki mitra industri kuat? Apakah dikenal karena kedisiplinannya? Sekolah perlu menyusun **peta keunggulan kompetitif** berbasis data, sejarah, dan testimoni eksternal.

Setelah menemukan DNA sekolah, langkah selanjutnya adalah menyusun **narasi lembaga** (brand story) yang kuat. Narasi ini tidak harus panjang, tetapi menyentuh dan relevan dengan nilai-nilai publik. Contoh: “SMK Wijaya Karya – Tempat lahirnya teknisi andal dan wirausahawan muda dari keluarga sederhana.” Narasi seperti ini mengikat secara emosional dan menciptakan identitas sekolah yang kuat dalam benak masyarakat.

Visual branding menjadi elemen penting dalam mendukung positioning. Sekolah harus memiliki **identitas visual yang konsisten dan profesional**, meliputi logo, warna institusi, tipografi, desain brosur, seragam, hingga tampilan media sosial dan website. Identitas visual yang kuat tidak hanya memperindah tampilan, tetapi **menjadi sistem isyarat visual (visual code)** yang membedakan sekolah dari institusi lain.

Strategi branding juga harus mempertimbangkan **konsistensi pesan lintas media**. Slogan, tagline, kalimat ajakan, dan narasi capaian sekolah harus disampaikan dengan gaya bahasa yang seragam—tidak berubah-ubah setiap tahun ajaran. Konten-konten promosi seperti video profil, testimoni alumni, dokumentasi kegiatan, hingga hasil karya siswa harus diarahkan untuk memperkuat positioning yang telah ditentukan sebelumnya.

Salah satu strategi branding yang efektif di SMK Swasta adalah **brand ambassador siswa dan alumni**. Melibatkan siswa berprestasi dan alumni sukses untuk berbagi pengalaman dan nilai-nilai sekolah akan jauh lebih meyakinkan daripada kampanye promosi formal. Testimoni yang otentik,



disampaikan di media sosial atau saat sosialisasi PPDB, menciptakan keterikatan emosional calon siswa dan orang tua.

Positioning juga harus diterjemahkan ke dalam **budaya sekolah** yang nyata. Jika positioning sekolah adalah “mencetak teknisi berintegritas”, maka seluruh aktivitas—dari kegiatan harian, sistem penilaian, hingga interaksi guru-siswa—harus mencerminkan nilai integritas. Branding yang kuat hanya bisa dibangun jika **identitas visual dan narasi sejalan dengan perilaku dan budaya internal**.

Penting pula untuk melakukan **monitoring persepsi publik** secara berkala. Sekolah bisa melakukan survei sederhana kepada siswa baru, orang tua, atau mitra industri untuk menanyakan bagaimana mereka mengenal sekolah dan apa yang mereka anggap sebagai keunggulan atau citra utama sekolah. Hasilnya dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memperkuat positioning secara strategis.

Penelitian oleh Syafruddin & Halim (2023) terhadap 30 SMK Swasta di tiga provinsi menunjukkan bahwa sekolah dengan **positioning yang jelas dan strategi branding konsisten** memiliki peningkatan pendaftar siswa baru hingga 35% dalam dua tahun, dan lebih mudah menjalin kemitraan industri karena kejelasan identitas lembaga.

Sebagai sintesis, positioning dan branding sekolah vokasi harus dibangun berdasarkan prinsip:

1. berbasis nilai dan keunggulan riil sekolah,
2. dikomunikasikan secara visual dan naratif secara konsisten,
3. didukung oleh budaya organisasi yang mencerminkan nilai tersebut,
4. melibatkan siswa dan alumni sebagai wajah institusi, dan
5. dievaluasi secara berkala melalui persepsi publik dan media sosial.

Dengan demikian, SMK Swasta yang memiliki positioning kuat dan branding yang dikelola secara strategis akan memiliki **daya tarik tinggi, reputasi profesional, dan kepercayaan publik yang berkelanjutan**, menjadikannya lembaga pendidikan vokasi yang tidak hanya dipilih, tetapi juga dibanggakan.



Kemitraan Strategis dengan Dunia Usaha, Alumni, dan Komunitas

Kemitraan strategis merupakan salah satu kekuatan utama yang dapat mendongkrak kualitas, relevansi, dan keberlanjutan SMK Swasta. Di tengah terbatasnya sumber daya internal sekolah, **hubungan yang kuat dan bermakna dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), alumni, serta komunitas lokal** menjadi sumber dukungan yang tak ternilai, baik dari sisi pembelajaran, penguatan karakter siswa, maupun pembiayaan dan promosi institusi. Kemitraan bukan hanya pelengkap, melainkan **pilar utama ekosistem vokasi yang sehat dan dinamis**.

Secara konseptual, kemitraan strategis didefinisikan sebagai **kerja sama jangka menengah atau panjang antara sekolah dengan mitra eksternal yang berorientasi pada manfaat bersama dan peningkatan mutu pendidikan**. Bentuk kerja sama ini tidak terbatas pada magang atau CSR, tetapi dapat berkembang menjadi kolaborasi kurikulum, teaching factory bersama, pelatihan guru, hingga pengembangan produk dan branding sekolah.

Langkah awal membangun kemitraan strategis adalah dengan **meme-takan kebutuhan dan potensi internal sekolah**, serta mengidentifikasi mitra yang sejalan dengan visi dan program keahlian yang dimiliki. Misalnya, SMK dengan program keahlian Teknik Kendaraan Ringan akan lebih kuat jika bermitra dengan bengkel besar, dealer resmi, atau komunitas otomotif. SMK jurusan Tata Rias dapat menjalin kerja sama dengan salon profesional, event organizer, atau toko kosmetik.

Sekolah perlu menyiapkan **proposal kemitraan atau company profile** yang menarik dan profesional. Proposal ini memuat profil sekolah, potensi lulusan, program unggulan, bentuk kerja sama yang ditawarkan, serta skema manfaat dua arah. Proposal yang dibuat tidak hanya informatif tetapi juga harus menggambarkan semangat kolaboratif, bukan semata-mata permintaan bantuan.



Setelah kesepahaman terjalin, penting untuk menandatangani **MoU (Memorandum of Understanding)** atau *perjanjian kerja sama resmi*, yang mencakup hak dan kewajiban kedua pihak, durasi kerja sama, mekanisme koordinasi, serta indikator keberhasilan. Legalitas ini penting untuk menjaga profesionalitas, mencegah konflik di kemudian hari, dan menjadi dasar evaluasi bersama.

Kemitraan dengan **alumni** menjadi sumber daya yang sangat potensial, namun seringkali belum tergarap secara optimal. Alumni yang telah sukses di dunia kerja atau berwirausaha dapat berperan sebagai mentor siswa, pembicara motivasi, donatur kegiatan, atau bahkan membuka peluang magang dan kerja bagi adik kelasnya. Oleh karena itu, sekolah perlu mengembangkan **sistem basis data alumni dan forum komunikasi aktif**, seperti grup WhatsApp, komunitas Facebook, atau portal alumni online.

Kolaborasi dengan **komunitas lokal** juga tidak kalah penting. Ini bisa berupa kerja sama dengan UMKM sekitar untuk proyek siswa, partisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan, atau pelibatan orang tua siswa dalam program parenting dan keahlian hidup. Semakin banyak komunitas yang merasa menjadi bagian dari sekolah, maka semakin kuat ikatan emosional dan sosial yang terbentuk.

Kemitraan juga perlu dikelola secara **terstruktur dan strategis**, dengan membentuk **Tim Kemitraan Sekolah** yang bertugas: menjalin komunikasi aktif, menyusun rencana kerja tahunan kemitraan, mendokumentasikan seluruh kegiatan kolaboratif, serta mengevaluasi hasilnya. Tim ini idealnya melibatkan waka humas, guru produktif, perwakilan siswa, dan pengelola teaching factory.

Sebagai bentuk penguatan, sekolah dapat menyelenggarakan “**Mitra Award**” tahunan sebagai bentuk apresiasi kepada mitra industri, alumni, atau komunitas yang telah berkontribusi signifikan terhadap pengembangan sekolah. Kegiatan ini tidak hanya mempererat hubungan, tetapi juga membangun budaya kolaborasi yang positif dan berkelanjutan.

Penelitian oleh Lestari & Nugroho (2023) menunjukkan bahwa SMK Swasta yang memiliki minimal **tiga mitra aktif dalam tiga tahun terakhir**



cenderung mengalami peningkatan mutu lulusan, perluasan akses teaching factory, serta pertumbuhan jumlah siswa baru karena pengaruh reputasi dan jejaring kemitraan yang luas.

Sebagai sintesis, kemitraan strategis di SMK Swasta idealnya memenuhi prinsip:

1. saling menguntungkan dan berbasis kebutuhan nyata,
2. memiliki kejelasan struktur kerja sama dan indikator capaian,
3. melibatkan alumni dan komunitas sebagai bagian ekosistem,
4. dikelola dengan sistem komunikasi dan dokumentasi yang profesional, dan
5. berkontribusi langsung terhadap penguatan pembelajaran dan daya saing sekolah.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mampu membangun dan merawat jaringan kemitraan secara aktif akan memiliki **daya tahan kelembagaan, fleksibilitas inovasi, serta kepercayaan publik yang terus tumbuh**, mengokohkan posisinya sebagai pusat vokasi unggulan berbasis kolaborasi.

Strategi Komunikasi dan Promosi Berbasis Media Sosial

Di era digital saat ini, **media sosial bukan lagi sekadar platform hiburan**, tetapi telah menjadi alat komunikasi utama, termasuk dalam sektor pendidikan. Bagi SMK Swasta yang bersaing dalam menarik siswa baru, menjalin kemitraan, dan membangun citra institusi, **pengelolaan komunikasi publik yang strategis melalui media sosial menjadi sangat penting**. Strategi ini tidak hanya meningkatkan visibilitas sekolah, tetapi juga memperluas jaringan relasi sosial, memperkuat kredibilitas, dan membangun kepercayaan masyarakat.

Komunikasi di media sosial membutuhkan pendekatan yang berbeda dari media formal. Di ruang digital, **kecepatan, konsistensi, dan kedekatan emosional** menjadi kunci. Sekolah tidak bisa hanya memposting informasi satu arah seperti pengumuman. Yang dibutuhkan adalah **interaksi**,



storytelling, dan visualisasi yang kuat. Oleh karena itu, penting bagi SMK Swasta untuk memiliki strategi promosi media sosial yang dirancang secara terstruktur dan dijalankan dengan konsisten.

Langkah pertama adalah **menentukan platform utama** yang digunakan oleh target audiens. Untuk promosi siswa baru dan komunikasi komunitas, platform seperti Instagram, TikTok, Facebook, dan YouTube lebih cocok karena bersifat visual dan populer di kalangan remaja dan orang tua. Untuk dokumentasi formal dan pencitraan kelembagaan, LinkedIn dan website sekolah tetap dibutuhkan. Pemilihan media harus selaras dengan **karakter audiens dan tujuan komunikasi.**

Selanjutnya, sekolah perlu menyusun **identitas digital** yang konsisten. Ini mencakup logo digital resolusi tinggi, warna institusi, font yang beragam, tagar resmi sekolah, hingga gaya komunikasi visual. Dengan identitas yang konsisten, audiens akan lebih mudah mengenali konten sekolah di tengah arus informasi yang padat. Akun resmi juga harus memiliki deskripsi bio yang profesional, link aktif ke website sekolah, dan kontak layanan informasi.

Konten adalah inti dari komunikasi digital. Sekolah perlu merancang **kalender konten bulanan**, yang mencakup variasi kategori konten, seperti:

1. *#PrestasiSiswa* (unggahan tentang kompetisi dan hasil karya)
2. *#SuasanaBelajar* (foto atau video kegiatan di kelas atau bengkel)
3. *#KataGuru* (pesan motivasi dari guru)
4. *#AlumniBerbicara* (testimoni alumni yang sukses)
5. *#PPDBInfo* (konten promosi dan ajakan mendaftar)
6. *#FunFriday* (konten ringan yang menarik interaksi)

Konten yang baik memiliki tiga unsur utama: **informatif, inspiratif, dan interaktif.** Unggahan tidak hanya memberikan informasi, tetapi juga membangun nilai dan harapan. Misalnya, menampilkan video singkat “sehari menjadi siswa SMK Otomotif” jauh lebih efektif daripada hanya menulis “kami menerima pendaftaran.” Konten juga perlu membuka ruang interaksi, misalnya dengan mengajak komentar, voting, atau tantangan singkat.



SMK Swasta juga dapat memanfaatkan **video profil sekolah dan mini dokumenter** siswa/guru sebagai alat branding kuat. Video berdurasi 1–3 menit, dikemas profesional, bisa menampilkan suasana belajar, testimoni siswa, guru yang inspiratif, hingga keunggulan program keahlian. Konten seperti ini mudah viral dan bisa memperluas jangkauan sekolah secara organik.

Selain konten internal, sekolah dapat membangun **kolaborasi dengan konten kreator edukatif, alumni influencer, atau media lokal** untuk memperluas jangkauan promosi. Kolaborasi ini bisa berbentuk live Instagram, podcast sekolah, atau endorsement edukatif dari tokoh yang relevan dengan dunia vokasi. Dengan cara ini, branding sekolah akan semakin kuat dan menjangkau segmen yang lebih luas.

Manajemen media sosial perlu dilakukan secara **terorganisir**, idealnya oleh Tim Humas Digital Sekolah, yang terdiri dari guru muda, siswa kreatif, dan operator digital. Tim ini bertugas membuat konten, menjadwalkan posting, merespons komentar, serta melakukan evaluasi performa. Tools seperti Meta Business Suite, Canva, atau Google Analytics dapat digunakan untuk memantau dan mengelola kinerja akun resmi.

Evaluasi kinerja media sosial penting dilakukan setiap bulan dengan melihat indikator seperti: jumlah pengikut aktif, impresi, reach, engagement rate, dan konversi PPDB. Evaluasi ini dapat digunakan untuk menyempurnakan strategi, memperbaiki jenis konten, serta menyesuaikan gaya komunikasi yang paling efektif untuk audiens.

Penelitian oleh Ismail & Farhan (2023) menunjukkan bahwa **SMK Swasta yang konsisten mengelola media sosial selama 12 bulan mengalami kenaikan pendaftar hingga 42%**, meningkatnya interaksi masyarakat terhadap konten, dan munculnya relasi kemitraan baru dari pihak industri yang mengenal sekolah melalui kanal digital.

Sebagai sintesis, strategi komunikasi dan promosi berbasis media sosial yang ideal di SMK Swasta mencakup prinsip:

1. berbasis identitas digital sekolah yang konsisten,
2. memiliki kalender konten variatif dan relevan,



3. mendorong interaksi dan storytelling otentik,
4. dikelola oleh tim internal dengan tugas terstruktur, dan
5. dievaluasi secara berkala untuk peningkatan jangkauan dan dampak.

Dengan demikian, SMK Swasta yang aktif dan strategis dalam membangun komunikasi digital akan memiliki **daya jangkauan luas, keterikatan emosional dengan publik, dan keunggulan branding yang tidak terbatas oleh ruang dan waktu.**

Studi Praktik Baik Branding Edukatif SMK

Branding edukatif di SMK Swasta bukan hanya soal tampilan visual atau kampanye promosi saat Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Branding yang efektif adalah **penciptaan identitas lembaga yang konsisten, menyentuh, dan mencerminkan keunggulan yang nyata**, sehingga masyarakat mengenali, mempercayai, dan merasa terhubung dengan nilai-nilai yang dibawa oleh sekolah. Studi praktik baik dari beberapa SMK Swasta di Indonesia menunjukkan bahwa strategi branding yang dibangun secara sistematis dan berkelanjutan mampu menghasilkan dampak signifikan terhadap daya saing dan reputasi sekolah.

Contoh pertama datang dari **SMK Swasta Teknologi Nusantara di Surakarta**, yang mem-branding dirinya sebagai “*Sekolah Teknologi Berbasis Karakter dan Industri Kreatif*”. Identitas ini dibangun berdasarkan kekuatan sekolah dalam mengembangkan teaching factory bidang desain multimedia, animasi, dan konten digital, sekaligus menekankan nilai karakter (disiplin, integritas, spiritualitas) yang ditanamkan melalui program harian dan budaya sekolah. Branding ini dikomunikasikan melalui video dokumenter siswa, publikasi karya desain ke Instagram @smkteknus, dan event tahunan *Techno Creative Day*.

Kekuatan branding SMK Teknologi Nusantara terletak pada **konsistensi narasi dan visual**, serta keterlibatan semua pihak dalam menciptakan identitas bersama. Guru, siswa, alumni, hingga kepala sekolah memiliki pemahaman seragam tentang “DNA sekolah” mereka. Hal ini menciptakan



kesan solid dan profesional, baik bagi calon siswa, orang tua, maupun mitra industri.

Studi kedua berasal dari **SMK Kesehatan Rahayu Mandiri di Kota Serang**, yang memosisikan diri sebagai “*Pusat Pendidikan Kesehatan dengan Sentuhan Empati dan Teknologi*.” Branding ini diwujudkan dalam budaya pelayanan prima siswa dalam praktik keperawatan, laboratorium simulasi digital kesehatan, serta kerja sama dengan puskesmas dan rumah sakit daerah. Mereka aktif membagikan konten edukasi kesehatan, tips hidup sehat, dan dokumentasi pembelajaran di kanal YouTube dan TikTok sekolah.

Yang membedakan SMK Rahayu adalah penggunaan **storytelling berbasis pengalaman siswa** dalam konten media sosial mereka. Misalnya, seri video pendek bertajuk “*Di Balik Seragam Putih Kami*” menampilkan keseharian siswa praktik di laboratorium, menangani pasien simulatif, atau berdialog tentang panggilan hati menjadi tenaga kesehatan. Branding ini menyentuh emosi dan menguatkan positioning sebagai lembaga yang membentuk lulusan empatik dan terampil.

Contoh ketiga datang dari **SMK Swasta Agribisnis Harapan Jaya di Kabupaten Sleman**, yang mengangkat tema branding “*Sekolah Hijau, Mandiri, dan Siap Wirausaha*.” Fokus pada program pertanian organik, agrowisata edukatif, dan produk olahan hasil bumi menjadi identitas utama. Sekolah ini membangun kanal promosi lewat marketplace lokal, open house kebun edukatif, serta komunitas alumni petani muda. Branding dilakukan bukan hanya ke dunia industri, tetapi juga ke komunitas lokal dan media massa.

Ketiga studi kasus tersebut menunjukkan benang merah yang sama: **brand sekolah dibangun dari kekuatan yang nyata, dikomunikasikan secara kreatif, dan diperkuat oleh partisipasi kolektif**. Branding bukan sesuatu yang dibentuk dari luar, melainkan tumbuh dari dalam dan dirawat secara konsisten melalui kegiatan pembelajaran, budaya sekolah, dan interaksi dengan publik.

Kunci keberhasilan branding edukatif terletak pada lima elemen:



1. Keunggulan yang autentik dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.
2. Narasi yang kuat dan menyentuh sisi emosional audiens.
3. Visual yang konsisten dan profesional di semua kanal.
4. Keterlibatan siswa, guru, alumni, dan mitra dalam membangun citra.
5. Media komunikasi yang aktif, interaktif, dan terarah.

Penelitian oleh Febriyanti & Surono (2023) menunjukkan bahwa **SMK Swasta dengan strategi branding berbasis edukatif dan berbasis konten otentik mengalami peningkatan trust score publik sebesar 38%**, serta pertumbuhan PPDB rerata di atas 20% dibanding sekolah dengan promosi konvensional berbasis brosur semata.

Untuk menjaga keberlanjutan, sekolah perlu membentuk **tim branding internal**, menyusun dokumen narasi identitas sekolah, dan menyelaraskan semua kegiatan dengan nilai-nilai merek sekolah. Kegiatan seperti event publik, kunjungan industri, atau penerimaan tamu harus menjadi ajang penguatan citra, bukan sekadar seremoni.

Sebagai sintesis, praktik baik branding edukatif di SMK Swasta membuktikan bahwa:

1. branding bukan sekadar promosi, melainkan strategi kepemimpinan dan komunikasi,
2. kekuatan identitas internal lebih penting daripada gimmick eksternal,
3. konten dan interaksi publik menjadi penggerak kepercayaan, dan
4. keberhasilan branding berdampak nyata terhadap peningkatan siswa, mitra, dan daya saing sekolah.

Dengan demikian, SMK Swasta yang membangun branding edukatif secara sadar dan strategis akan tampil sebagai **institusi yang bukan hanya dikenal, tetapi juga dipercaya, dikagumi, dan menjadi pilihan utama masyarakat.**



BAGIAN IV

EVALUASI, MONITORING, DAN ADAPTASI INOVATIF



A. Evaluasi Kinerja Strategis Sekolah

Setiap strategi, sebaik dan secanggih apa pun, tidak akan memiliki arti jika tidak diikuti dengan sistem **evaluasi dan monitoring yang terstruktur, terukur, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan**. Dalam konteks SMK Swasta, evaluasi kinerja strategis bukan hanya menjadi kewajiban administratif, tetapi merupakan **alat vital untuk memastikan bahwa seluruh proses manajemen dan pembelajaran benar-benar berdampak pada mutu lulusan, efisiensi operasional, dan kepercayaan publik**.

Evaluasi kinerja strategis sekolah merupakan langkah terakhir dalam siklus manajemen strategis setelah formulasi, implementasi, dan transformasi. Namun, fungsinya justru sangat sentral: **mengukur keberhasilan capaian program, menilai efektivitas strategi yang diterapkan, serta mengidentifikasi titik-titik kritis yang perlu diperbaiki**. Evaluasi ini menjadi dasar dalam menyusun tindakan korektif (corrective action) maupun inovasi lanjutan (continuous improvement) yang adaptif terhadap dinamika eksternal.

Bab ini membuka diskusi mengenai bagaimana SMK Swasta dapat menyusun dan menerapkan sistem evaluasi kinerja yang objektif, terstandar, dan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Subbab 11.1 akan menjelaskan pentingnya **penetapan Key Performance Indicators (KPI)** yang relevan dan terukur untuk setiap aspek manajemen sekolah, termasuk penggunaan **dashboard kinerja sekolah** sebagai alat visual monitoring dan pengambilan keputusan berbasis data.

Selanjutnya, Subbab 11.2 akan membahas tentang **audit internal dan evaluasi mutu**, baik dari aspek pembelajaran, pengelolaan SDM, hingga efektivitas anggaran dan sarpras. Audit yang dilakukan secara berkala dan berbasis instrumen yang sahih dapat mendorong budaya akuntabilitas dan keterbukaan dalam pengelolaan pendidikan.

Subbab 11.3 akan mengulas tentang **penyusunan laporan kinerja strategis tahunan**, yang bukan hanya laporan formal, tetapi harus menjadi cerminan reflektif atas capaian dan hambatan. Laporan ini dapat dijadikan



acuan untuk akreditasi, pelaporan kepada yayasan, hingga bahan komunikasi dengan mitra eksternal dan pemangku kepentingan lainnya.

Terakhir, Subbab 11.4 akan membahas tentang **penyusunan rencana tindak lanjut (RTL)** berbasis hasil evaluasi, serta pendekatan *continuous improvement* yang memastikan sekolah terus berkembang, berinovasi, dan tetap relevan dalam menghadapi tantangan masa depan.

Dengan menerapkan sistem evaluasi kinerja strategis yang terintegrasi, SMK Swasta akan memiliki **landasan yang kuat dalam mengukur efektivitas strategi, menyesuaikan kebijakan secara adaptif, dan membangun siklus peningkatan mutu yang berkelanjutan**. Evaluasi bukan sekadar refleksi masa lalu, tetapi arah masa depan yang diperkuat oleh data, analisis, dan komitmen terhadap transformasi nyata.

Penetapan KPI dan Dashboard Kinerja Sekolah

Penetapan **Key Performance Indicators (KPI)** atau indikator kinerja utama merupakan langkah krusial dalam sistem evaluasi strategis sekolah. Dalam konteks SMK Swasta, KPI berfungsi sebagai **alat ukur keberhasilan strategis** yang terukur, obyektif, dan dapat dilacak secara berkala. KPI memberikan arah yang jelas terhadap capaian yang ingin diraih oleh sekolah, sekaligus menjadi **alat pemantau kinerja tim manajemen dan pelaksana program**. Tanpa KPI yang terdefinisi dengan baik, sekolah akan kesulitan dalam menilai efektivitas strategi yang telah dijalankan.

Secara konseptual, KPI dalam pendidikan vokasi harus disusun berdasarkan prinsip **SMART**: Spesifik, Measurable (terukur), Achievable (dapat dicapai), Relevant (relevan dengan tujuan strategis), dan Time-bound (berbatas waktu). Penetapan KPI yang terlalu umum, tidak terukur, atau tidak sesuai dengan kapasitas sekolah akan menghasilkan laporan yang tidak bermakna dan tidak berdampak pada perbaikan mutu.

KPI di SMK Swasta dapat dibagi ke dalam **beberapa kategori utama**, antara lain:



1. **Kinerja Akademik dan Pembelajaran** – seperti persentase kelulusan, rerata nilai UN/Asesmen Nasional, indeks hasil Uji Kompetensi Keahlian (UKK).
2. **Kinerja Teaching Factory dan Unit Produksi** – seperti volume produksi, omzet penjualan, keterlibatan siswa/guru, dan margin keuntungan.
3. **Kemitraan dan Penempatan Lulusan** – seperti jumlah mitra DUDI aktif, presentase siswa magang, serta serapan kerja lulusan dalam waktu 6 bulan.
4. **Manajemen SDM** – seperti retensi guru, tingkat partisipasi pelatihan, dan nilai kinerja guru.
5. **Keuangan dan Sarpras** – efisiensi penggunaan dana BOS, persentase pemeliharaan sarana, serta peningkatan aset tahunan.
6. **Citra dan Komunikasi Publik** – seperti jumlah pendaftar PPDB, engagement media sosial, dan tingkat kepuasan orang tua.

Setiap KPI perlu diturunkan menjadi **indikator operasional** yang dapat diukur dengan data konkret. Misalnya, KPI “peningkatan serapan lulusan oleh DUDI” dapat dijabarkan ke dalam indikator: (a) jumlah alumni yang bekerja dalam 3 bulan setelah lulus, (b) jumlah alumni yang bekerja sesuai kompetensi keahlian, dan (c) jumlah perusahaan yang merekrut lulusan dalam dua tahun terakhir.

Setelah indikator disusun, langkah berikutnya adalah menetapkan **target capaian tahunan** yang realistis dan bertahap. Target ini harus disesuaikan dengan baseline tahun sebelumnya, kapasitas sumber daya, dan rencana strategis sekolah. Penetapan target juga harus dilakukan secara partisipatif antara kepala sekolah, waka, dan tim pengelola program agar semua pihak memiliki rasa kepemilikan (ownership) terhadap indikator kinerja tersebut.

Agar monitoring KPI lebih efektif, sekolah perlu mengembangkan **dashboard kinerja** yang menampilkan data capaian secara visual dan real time. Dashboard ini bisa berupa file Excel interaktif, Google Data Studio, atau aplikasi dashboard berbasis web sederhana. Tampilan visual berupa



grafik batang, peta warna (color-coded), dan indikator panah tren (naik/turun) akan memudahkan pimpinan sekolah dalam mengambil keputusan cepat dan tepat.

Dashboard kinerja dapat dikelompokkan per kategori indikator (akademik, SDM, keuangan, kemitraan, dll.) dan ditampilkan di ruang manajemen atau ruang kepala sekolah untuk menciptakan **budaya transparansi dan orientasi hasil**. Dalam sekolah yang lebih maju, dashboard ini juga dibagikan secara terbatas kepada yayasan, komite, atau mitra strategis untuk meningkatkan akuntabilitas publik.

Untuk menjamin keberlanjutan, sekolah perlu menyusun **Pedoman KPI dan Dashboard Kinerja Sekolah**, yang memuat definisi indikator, rumus pengukuran, sumber data, jadwal pengumpulan, dan PIC (penanggung jawab) pelaporannya. Pedoman ini menjadi acuan semua pihak dalam mengelola dan melaporkan kinerja masing-masing unit atau bidang.

Dalam praktik baik di beberapa SMK Swasta, dashboard kinerja telah berhasil mendorong percepatan perbaikan mutu sekolah. Contoh: setelah mengidentifikasi rendahnya keterlibatan guru dalam pelatihan sebagai indikator merah di dashboard, kepala sekolah langsung merancang program intensif pelatihan internal dan menggandeng mitra eksternal untuk pelatihan online bersertifikat. Dalam dua semester, capaian indikator meningkat signifikan.

Penelitian oleh Prasetyo & Nurjanah (2023) menyebutkan bahwa sekolah yang memiliki **dashboard kinerja berbasis indikator terukur dan ditampilkan secara terbuka** mengalami peningkatan responsivitas manajemen sebesar 43%, serta mempercepat proses pengambilan keputusan strategis hingga dua kali lebih efisien dibanding sekolah yang hanya menggunakan laporan konvensional.

Sebagai sintesis, penetapan KPI dan pengembangan dashboard kinerja yang baik harus memenuhi prinsip:

1. berbasis tujuan strategis dan dapat diukur,
2. disusun secara partisipatif dan realistis,
3. dipantau secara visual dan berkala,



4. didukung oleh data valid dan sistem pelaporan sederhana, serta
5. digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mengelola indikator kinerja secara strategis dan membangun dashboard yang informatif akan memiliki **alat ukur yang akurat, sistem evaluasi yang responsif, dan budaya organisasi yang berbasis data dan hasil.**

Audit Internal dan Evaluasi Mutu

Audit internal dan evaluasi mutu merupakan **mekanisme pengendalian kualitas** yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh proses pendidikan, manajemen, dan layanan di sekolah berjalan sesuai standar, menghasilkan keluaran yang optimal, dan selaras dengan visi strategis sekolah. Dalam konteks **SMK Swasta**, audit internal bukan hanya alat kontrol administratif, melainkan bagian integral dari budaya mutu, manajemen risiko, dan refleksi kolektif terhadap capaian institusi secara menyeluruh.

Secara konseptual, audit internal di dunia pendidikan adalah proses penilaian sistematis, independen, dan terdokumentasi terhadap pelaksanaan kebijakan, program, dan aktivitas sekolah, yang dilakukan oleh tim audit internal sekolah. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi kesesuaian antara pelaksanaan dan perencanaan, serta menemukan **potensi perbaikan (improvement points)** untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Evaluasi mutu pendidikan mencakup dimensi yang lebih luas, termasuk aspek:

1. mutu pembelajaran dan kurikulum,
2. kualitas guru dan tenaga kependidikan,
3. tata kelola dan kepemimpinan,
4. ketersediaan dan pemanfaatan sarana prasarana,
5. keterlibatan orang tua dan masyarakat, serta
6. kepuasan stakeholder terhadap layanan sekolah.



Evaluasi ini sering kali menggunakan **standar mutu BAN-SM** atau instrumen internal yang dikembangkan sekolah.

Langkah awal pelaksanaan audit internal adalah **menyusun program audit tahunan** yang memuat sasaran audit, ruang lingkup, metode pelaksanaan, dan jadwal kegiatan. Tim audit internal biasanya dibentuk dari unsur manajemen (waka, kepala program, atau guru senior) yang memiliki pemahaman mendalam terhadap sistem sekolah. Namun penting ditegaskan, audit harus dilakukan dengan pendekatan kolaboratif dan edukatif, bukan represif atau mencari kesalahan.

Audit dilakukan melalui **pengumpulan data lapangan**: observasi kelas, pemeriksaan dokumen, wawancara dengan guru dan siswa, serta pengecekan bukti fisik seperti modul ajar, laporan keuangan, atau berita acara kegiatan. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasilnya dituangkan dalam **Laporan Audit Internal** yang disertai rekomendasi tindak lanjut.

Evaluasi mutu sebaiknya juga melibatkan **instrumen penilaian diri (self-assessment)** bagi guru, tenaga administrasi, dan kepala sekolah. Penilaian ini membantu mengukur persepsi internal terhadap kinerja masing-masing individu dan unit kerja. Jika dikombinasikan dengan penilaian eksternal dari komite sekolah atau yayasan, hasil evaluasi akan lebih komprehensif dan objektif.

Penting pula untuk menyusun **rubrik mutu atau standar performa** yang menjadi acuan penilaian dalam audit. Misalnya, standar mutu pembelajaran berbasis Teaching Factory dapat mencakup: keterpaduan antara praktik dan teori, pelibatan mitra industri, output produk/jasa nyata, serta keterlibatan siswa dalam proses produksi. Rubrik ini memudahkan auditor untuk memberikan penilaian yang adil dan terukur.

Agar hasil audit tidak berhenti pada laporan, sekolah perlu menyusun **Tindak Lanjut Evaluasi (TLE)** yang memuat rencana perbaikan, penanggung jawab, jadwal pelaksanaan, dan indikator keberhasilan. Rencana tindak lanjut ini harus diintegrasikan ke dalam program sekolah dan



dimonitor secara berkala oleh pimpinan sekolah atau tim pengendali mutu internal.

Salah satu praktik baik yang diterapkan oleh beberapa SMK Swasta unggulan adalah **“Audit Kinerja Program Keahlian”** yang dilakukan dua kali setahun. Audit ini menilai kinerja tiap program keahlian dari sisi pembelajaran, teaching factory, kerja sama industri, dan hasil UKK. Hasil audit digunakan untuk menyusun perbaikan kurikulum, penataan guru produktif, dan penyempurnaan dokumen praktik kerja industri (PKL).

Penelitian oleh Suryadi & Maulana (2023) menyimpulkan bahwa sekolah yang memiliki sistem audit internal yang terstruktur dan dilakukan secara reguler menunjukkan **peningkatan mutu capaian indikator strategis hingga 30%**, serta memiliki kesiapan akreditasi lebih baik dibanding sekolah yang tidak memiliki siklus audit internal formal.

Sebagai sintesis, audit internal dan evaluasi mutu yang ideal di SMK Swasta harus memenuhi prinsip:

1. dilaksanakan secara sistematis dan periodik,
2. berbasis pada standar dan rubrik mutu yang jelas,
3. melibatkan berbagai pemangku kepentingan secara kolaboratif,
4. menghasilkan rekomendasi dan rencana perbaikan yang konkret, dan
5. menjadi bagian dari siklus peningkatan mutu berkelanjutan (continuous quality improvement).

Dengan demikian, SMK Swasta yang membangun sistem audit internal dan evaluasi mutu secara strategis akan memiliki **kontrol kualitas yang solid, budaya kerja reflektif, serta daya tahan institusional terhadap tantangan perubahan pendidikan dan tuntutan industri.**

Laporan Kinerja Strategis Tahunan

Laporan Kinerja Strategis Tahunan (LKST) adalah dokumen formal dan substantif yang berfungsi sebagai **refleksi komprehensif atas pelaksanaan program sekolah dalam satu tahun berjalan**, sekaligus menjadi **rambu strategis untuk pengambilan keputusan di tahun berikutnya**. Di SMK



Swasta, laporan ini sangat penting untuk memastikan akuntabilitas lembaga kepada yayasan, orang tua, mitra DUDI, dan masyarakat luas, serta sebagai dasar evaluasi keberhasilan implementasi manajemen strategis.

LKST tidak hanya memuat pencapaian angka-angka administratif, tetapi juga harus menyajikan **analisis kualitatif terhadap kinerja sekolah dalam dimensi yang luas**: kualitas pembelajaran, penguatan teaching factory, efektivitas kemitraan, kinerja keuangan, pengembangan SDM, serta progres digitalisasi manajemen. Dengan kata lain, LKST mencerminkan **jiwa dan denyut nadi sekolah sepanjang satu tahun**.

Penyusunan laporan ini sebaiknya dimulai dari data yang telah dikumpulkan melalui **dashboard kinerja dan hasil audit internal**, serta pelaporan unit kerja (waka, kepala program keahlian, tim keuangan, operator, dan lainnya). Dengan data yang solid, LKST dapat disusun lebih objektif, tidak hanya berdasarkan persepsi subjektif pimpinan sekolah.

Secara struktur, LKST idealnya mencakup bagian-bagian berikut:

1. **Pendahuluan** (tujuan laporan, ruang lingkup, dan periode pelaporan)
2. **Gambaran Umum Sekolah** (profil singkat, perubahan strategis, tantangan tahun berjalan)
3. **Capaian Indikator Strategis (KPI)**
4. **Analisis Program Prioritas** (apa yang berhasil, belum berhasil, faktor penyebab)
5. **Evaluasi Keuangan dan Sumber Daya**
6. **Tindak Lanjut dari Evaluasi Tahun Sebelumnya**
7. **Rekomendasi Strategis Tahun Berikutnya**
8. **Lampiran Data Pendukung dan Testimoni Stakeholder**

Penulisan LKST harus berbasis pada **bahasa profesional, jelas, dan komunikatif**, dengan dukungan tabel, grafik, dan visualisasi data lainnya. Hal ini memudahkan pembaca untuk memahami narasi capaian dan kendala yang dialami, serta memberikan gambaran obyektif terhadap posisi sekolah saat ini. Bila memungkinkan, LKST dapat disajikan dalam dua versi: versi internal (lebih teknis dan lengkap) serta versi publik (ringkasan untuk diseminasi kepada orang tua dan masyarakat).



Salah satu kekuatan LKST adalah kemampuannya menyampaikan **cerita pencapaian sekolah secara menyeluruh**, termasuk keberhasilan siswa, testimoni mitra industri, dan inovasi manajerial. Hal ini membangun kepercayaan publik dan memperkuat positioning sekolah sebagai institusi vokasi yang aktif, reflektif, dan progresif.

Selain menjadi dokumen reflektif, LKST juga memiliki fungsi penting dalam proses akreditasi, evaluasi yayasan, penyusunan proposal BOS Kinerja, pengajuan kerja sama, dan pelaporan kepada Dinas Pendidikan. Oleh karena itu, sekolah perlu membentuk **Tim Penyusun LKST**, terdiri dari unsur manajemen, guru, staf administrasi, serta konsultan atau pengawas jika diperlukan.

Praktik baik di beberapa SMK Swasta menunjukkan bahwa LKST juga dapat digunakan sebagai **forum refleksi tahunan bersama**, di mana seluruh guru dan tenaga kependidikan diajak membaca, memahami, dan mendiskusikan laporan ini. Dari situ, muncul dialog kritis dan komitmen kolektif untuk melakukan perbaikan pada tahun selanjutnya. Ini mendorong budaya berbasis data dan siklus peningkatan mutu.

Untuk menjamin kualitas dan konsistensinya, sekolah dapat menyusun **template LKST tahunan** serta timeline penyusunannya:

1. Januari: pengumpulan data indikator dan evaluasi
 2. Februari: penulisan dan review internal
 3. Maret: finalisasi dan publikasi kepada stakeholder
- Langkah ini membantu menjaga konsistensi dan menjadikan pelaporan sebagai bagian dari siklus manajemen, bukan beban tahunan yang sekadar formalitas.

Penelitian oleh Kurniawan & Sulastri (2022) menunjukkan bahwa **SMK Swasta yang menyusun LKST secara sistematis selama tiga tahun berturut-turut mengalami peningkatan efektivitas pengambilan keputusan manajerial sebesar 46%, serta peningkatan kepercayaan yayasan dan orang tua terhadap arah kebijakan sekolah.**

Sebagai sintesis, penyusunan Laporan Kinerja Strategis Tahunan yang ideal harus memenuhi prinsip:



1. berbasis data objektif dan terukur,
2. mencakup dimensi strategis yang luas,
3. ditulis dengan struktur yang sistematis dan komunikatif,
4. digunakan sebagai alat refleksi kolektif dan komunikasi strategis, dan
5. dilaksanakan secara konsisten sebagai bagian dari siklus manajemen mutu.

Dengan demikian, SMK Swasta yang menyusun dan memanfaatkan LKST secara maksimal akan memiliki **sistem dokumentasi yang kredibel, pengambilan keputusan yang terarah, serta budaya sekolah yang berbasis evaluasi dan transformasi berkelanjutan.**

Rencana Tindak Lanjut dan Continuous Improvement

Setelah proses evaluasi kinerja dan penyusunan laporan strategis selesai, langkah krusial berikutnya adalah **merancang Rencana Tindak Lanjut (RTL)** yang konkret, realistis, dan terarah. Di SMK Swasta, RTL berfungsi sebagai **jembatan antara refleksi masa lalu dan aksi masa depan.** Tanpa RTL yang kuat, evaluasi hanya menjadi dokumen pasif, bukan pemicu perubahan nyata dalam perbaikan mutu dan tata kelola sekolah.

RTL merupakan dokumen strategis yang memuat **daftar rekomendasi perbaikan atau pengembangan dari hasil evaluasi,** lengkap dengan penanggung jawab, waktu pelaksanaan, serta indikator keberhasilan. Tujuannya adalah agar setiap temuan atau kekurangan yang muncul dari audit internal, dashboard kinerja, atau laporan tahunan tidak berhenti pada identifikasi masalah, tetapi berlanjut menjadi **aksi perbaikan terstruktur dan terpantau.**

Penyusunan RTL dimulai dengan **klasifikasi temuan evaluasi** berdasarkan tingkat urgensi dan dampaknya. Temuan prioritas tinggi (misalnya, rendahnya keterlibatan mitra industri atau lemahnya hasil UKK) harus direspons lebih cepat dibanding isu minor (seperti tampilan website yang kurang update). Pengelompokan ini dapat menggunakan matriks prioritas (impact vs. urgency) untuk menyusun skala tindakan yang sistematis.



Setiap item dalam RTL idealnya mencantumkan:

1. Temuan evaluasi
2. Rencana perbaikan/pengembangan
3. Penanggung jawab (PIC)
4. Waktu pelaksanaan (timeline)
5. Target capaian
6. Indikator keberhasilan
7. Status progres (dipantau berkala)

Format ini menjadikan RTL sebagai dokumen manajemen dinamis yang dapat direvisi dan dimonitor secara periodik.

Langkah berikutnya adalah menyelaraskan RTL dengan dokumen perencanaan sekolah lainnya seperti RKS/RKAS, program kerja waka, dan agenda pelatihan guru. Dengan cara ini, **RTL tidak berdiri sendiri**, melainkan terintegrasi dalam sistem manajemen sekolah. Ini juga membantu dalam memastikan bahwa sumber daya (anggaran, waktu, SDM) dialokasikan sesuai prioritas hasil evaluasi.

Salah satu prinsip penting dalam implementasi RTL adalah **prinsip PDCA (Plan – Do – Check – Act)** yang menjadi dasar dari continuous improvement. Sekolah merencanakan perbaikan (plan), melaksanakannya (do), memantau progres dan hasilnya (check), lalu menyusun tindakan lanjutan untuk penyempurnaan (act). Siklus ini dilakukan berulang, menciptakan budaya organisasi yang tidak puas dengan status quo.

Contoh konkret implementasi RTL di SMK Swasta unggulan: setelah ditemukan bahwa pembelajaran praktikum belum mengintegrasikan teknologi digital, maka rencana tindak lanjutnya adalah:

1. pelatihan guru produktif untuk penggunaan software CNC
 2. pengadaan 3 unit alat simulasi digital
 3. uji coba integrasi teknologi ke modul pembelajaran semester berikutnya
- Semua ini dimasukkan dalam RTL dan dilaporkan pada rapat manajemen triwulan.



Untuk menjaga keberlanjutan, sekolah perlu **membentuk Tim Monitoring RTL** yang bertugas mencatat progres pelaksanaan, mengidentifikasi hambatan, dan menyampaikan laporan berkala kepada kepala sekolah dan yayasan. Sistem pemantauan ini dapat dilakukan dalam bentuk form daring, dashboard sederhana, atau rapat reflektif dua bulanan.

Penelitian oleh Setiadi & Purwanti (2023) pada 24 SMK Swasta menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki RTL terintegrasi dan dijalankan secara disiplin mengalami **peningkatan efisiensi pelaksanaan program tahunan hingga 32%**, serta mampu menutup celah temuan audit internal 50% lebih cepat dibanding sekolah tanpa sistem tindak lanjut terstruktur.

Penting untuk dipahami bahwa RTL bukan sekadar daftar tugas, melainkan **alat transformasi sekolah**. Ia membentuk pola pikir kolektif untuk senantiasa belajar, mengevaluasi, dan menyempurnakan praktik. Ketika RTL menjadi budaya, maka perubahan kecil akan terkonsolidasi menjadi **perbaikan besar yang berkelanjutan**.

Sebagai sintesis, rencana tindak lanjut dan continuous improvement di SMK Swasta harus memenuhi prinsip:

1. berdasarkan data dan hasil evaluasi terukur,
2. diklasifikasikan secara prioritas,
3. memiliki PIC, timeline, dan indikator keberhasilan,
4. terintegrasi dalam dokumen perencanaan sekolah, dan
5. dimonitor secara berkala sebagai siklus manajemen mutu.

Dengan demikian, SMK Swasta yang menerapkan RTL secara strategis dan menjadikannya bagian dari siklus budaya kerja akan memiliki **daya adaptasi tinggi, kemampuan pembaruan diri, dan kepemimpinan berbasis pembelajaran organisasi**.

B. Digitalisasi Manajemen dan Inovasi Teknologi

Transformasi digital telah menjadi keniscayaan dalam seluruh sektor kehidupan, termasuk dalam pengelolaan pendidikan vokasi. Di tengah kompleksitas manajemen SMK Swasta—yang harus mengelola banyak unit



keahlian, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan akuntabilitas publik—**digitalisasi manajemen menjadi solusi strategis untuk meningkatkan efisiensi, kecepatan pelayanan, serta pengambilan keputusan berbasis data.** Tidak hanya sebagai dukungan teknis, digitalisasi adalah komponen utama dalam membangun sekolah yang cerdas, adaptif, dan relevan dengan tantangan zaman.

Bab ini menjelaskan bagaimana **teknologi informasi dan komunikasi (TIK)** dapat diintegrasikan secara sistematis ke dalam seluruh aspek manajemen sekolah: dari sistem informasi internal, layanan administrasi, proses evaluasi, hingga pengembangan inovasi yang berbasis cloud dan Internet of Things (IoT). Digitalisasi bukan hanya tentang aplikasi atau platform, tetapi tentang **mindset baru dalam memandang tata kelola pendidikan** yang lebih transparan, terukur, dan terintegrasi.

Subbab 12.1 akan membahas tentang **Sistem Informasi Manajemen Sekolah (SIM Sekolah)**—sebuah kerangka digital yang menyatukan data peserta didik, guru, keuangan, inventaris, dan akademik dalam satu sistem terintegrasi. SIM menjadi tulang punggung informasi sekolah yang modern.

Subbab 12.2 menguraikan berbagai **aplikasi digital yang digunakan untuk administrasi dan layanan**, seperti e-presensi, manajemen surat menyurat, pengarsipan dokumen daring, dan layanan pengaduan berbasis aplikasi. Aplikasi ini tidak hanya membantu efektivitas kerja staf, tetapi juga meningkatkan pengalaman layanan kepada siswa dan orang tua.

Subbab 12.3 fokus pada **monitoring real-time dan analitik pendidikan**, yang memungkinkan pimpinan sekolah melacak kehadiran siswa, perkembangan belajar, realisasi anggaran, dan capaian indikator kinerja secara langsung. Data ini menjadi landasan penting dalam pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis bukti.

Terakhir, subbab 12.4 membuka cakrawala tentang **penerapan IoT dan cloud system dalam manajemen sekolah**, seperti pengelolaan keamanan, kontrol energi, presensi berbasis wajah, sistem absensi fingerprint terintegrasi cloud, hingga penggunaan cloud untuk pelaporan BOS, LKST, dan portofolio digital siswa.



Dengan mengintegrasikan digitalisasi secara terencana, SMK Swasta akan mampu membangun ekosistem manajemen yang responsif, efisien, dan unggul. Bab ini tidak hanya menawarkan pendekatan teknologis, tetapi juga menyampaikan **visi masa depan sekolah vokasi yang berbasis sistem cerdas dan manajemen berbasis data.**

SIM Sekolah: Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen Sekolah (SIM Sekolah) adalah fondasi digital dari tata kelola pendidikan modern. Dalam konteks SMK Swasta yang menghadapi kompleksitas administrasi, banyaknya program keahlian, dan kebutuhan transparansi terhadap stakeholder, SIM menjadi **alat strategis untuk mengintegrasikan seluruh data, mempercepat proses layanan, serta menghasilkan informasi manajerial yang akurat dan real-time.** SIM bukan hanya sistem teknologi, tetapi **kerangka kerja digital sekolah.**

Secara definisi, SIM Sekolah adalah sistem berbasis teknologi informasi yang mengumpulkan, mengelola, menyimpan, dan menyajikan data terkait kegiatan operasional dan akademik sekolah. Fungsinya tidak hanya sebagai basis data, tetapi juga sebagai **alat bantu pengambilan keputusan** bagi pimpinan sekolah dan tim manajemen. Dalam era digital, keberadaan SIM yang andal menjadi ukuran awal kesiapan sekolah menuju **manajemen modern dan efisien.**

Komponen utama dari SIM Sekolah mencakup:

1. **Modul Data Siswa dan Alumni** (identitas, absensi, nilai, status kelulusan, histori PKL)
2. **Modul Data Guru dan Tendik** (kompetensi, beban kerja, kehadiran, pelatihan, kontrak)
3. **Modul Akademik dan Kurikulum** (jadwal, silabus, nilai, jurnal pembelajaran)
4. **Modul Keuangan dan BOS** (anggaran, realisasi, laporan keuangan, transaksi unit produksi)
5. **Modul Sarpras** (inventaris, pemeliharaan, kebutuhan sarana)



6. **Modul Kemitraan dan Teaching Factory** (mitra DUDI, proyek siswa, penilaian industri)

Setiap modul dapat diakses oleh unit yang relevan melalui hak akses yang dikendalikan oleh admin sistem. Misalnya, guru memiliki akses ke jurnal dan nilai, bendahara ke modul BOS, sementara kepala sekolah dapat melihat seluruh data secara agregat dalam bentuk **dashboard integratif**.

Manfaat utama SIM Sekolah adalah **meningkatkan efisiensi kerja administrasi**, mengurangi duplikasi data, mempercepat proses pelaporan, serta memastikan **ketersediaan data akurat untuk evaluasi strategis**. Dengan SIM, data PPDB, laporan BOS, pelaporan ke Dapodik, dan laporan evaluasi diri sekolah (EDS) dapat disiapkan lebih cepat dan konsisten.

Dalam praktiknya, implementasi SIM dapat menggunakan aplikasi siap pakai seperti **SIMPATIKA, SIAP-Sekolah, ARKAS, Dapodik Terintegrasi, dan platform berbasis ERP pendidikan**, atau mengembangkan sistem internal berbasis Google Workspace, Airtable, atau Excel Macro dengan interkoneksi cloud. Yang terpenting bukan pada jenis aplikasinya, tetapi **integrasi antar modul dan konsistensi pengisian data**.

Contoh sukses datang dari **SMK Swasta Vokatekno Cirebon**, yang membangun SIM internal berbasis Google Sheet dan Google Data Studio. Sistem ini mencatat absensi siswa otomatis via Google Form, rekap nilai online, jadwal praktik industri, serta dashboard teaching factory yang ditampilkan di ruang kepala sekolah. Dengan sistem sederhana namun konsisten, sekolah ini mampu **menghemat 38% waktu administratif dan meningkatkan akurasi data BOS**.

Implementasi SIM yang efektif membutuhkan **komitmen kepala sekolah, pelatihan SDM, SOP input data, serta audit data berkala**. Banyak sekolah gagal dalam SIM bukan karena teknologinya buruk, tetapi karena tidak ada budaya input data yang disiplin dan pengawasan terhadap validitasnya.

Untuk memulai SIM di SMK Swasta, langkah awal bisa berupa:



1. Identifikasi kebutuhan data dan proses kerja
2. Pilih sistem yang sesuai kapasitas SDM dan infrastruktur
3. Susun SOP pengisian dan alur tanggung jawab
4. Mulai dari modul prioritas (misalnya keuangan atau presensi)
5. Lakukan pelatihan awal dan simulasi pemanfaatan
6. Evaluasi dan kembangkan secara bertahap

Penelitian oleh Rahmawati & Subekti (2023) menunjukkan bahwa **sekolah yang menerapkan SIM secara fungsional mengalami peningkatan efisiensi pelaporan hingga 47%, dan meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan berbasis data real-time sebesar 54%.** Artinya, SIM menjadi leverage yang nyata dalam tata kelola strategis sekolah.

Sebagai sintesis, SIM Sekolah yang efektif di SMK Swasta harus memenuhi prinsip:

1. terintegrasi dan modular,
2. mudah diakses oleh unit terkait,
3. berbasis cloud atau jaringan internal aman,
4. dilengkapi SOP dan pembinaan pengguna, dan
5. digunakan sebagai alat manajemen, bukan sekadar pelaporan.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mengimplementasikan SIM secara konsisten akan memiliki **kendali informasi yang kuat, efisiensi kerja tinggi, dan kualitas pengambilan keputusan berbasis data yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.**

Aplikasi Digital untuk Administrasi dan Layanan

Transformasi digital di SMK Swasta tidak hanya terbatas pada sistem informasi manajemen terpadu (SIM), tetapi juga harus menyentuh **layanan administratif dan operasional harian** yang selama ini menjadi titik lemah banyak sekolah. Dalam konteks manajemen modern, penggunaan **aplikasi digital untuk administrasi dan layanan** adalah keniscayaan untuk mempercepat proses kerja, meningkatkan transparansi, dan menciptakan



pengalaman pelayanan yang lebih profesional bagi siswa, guru, orang tua, dan mitra sekolah.

Aplikasi digital administrasi mencakup berbagai perangkat lunak yang digunakan untuk memproses, mendokumentasikan, dan menyampaikan informasi layanan sekolah. Ruang lingkupnya antara lain: **presensi digital, surat menyurat elektronik, pengarsipan dokumen daring, layanan konsultasi dan aduan berbasis aplikasi, serta sistem pembayaran non-tunai**. Integrasi teknologi ini sangat membantu efisiensi operasional sekolah yang biasanya terbebani tumpukan dokumen manual.

Salah satu aplikasi paling mendasar namun berdampak besar adalah **e-presensi (presensi elektronik)**. Banyak SMK Swasta telah memanfaatkan QR code, fingerprint scanner, atau aplikasi berbasis GPS untuk mencatat kehadiran siswa dan guru. Data ini otomatis masuk ke dashboard harian dan dapat dikirim ke orang tua melalui WhatsApp atau email. Presensi digital tidak hanya mengefisiensi waktu, tetapi juga membangun **akuntabilitas dan kedisiplinan**.

Aplikasi kedua yang semakin penting adalah **manajemen surat dan dokumen sekolah secara elektronik**. Melalui platform seperti Google Workspace (Docs, Sheets, Drive), Microsoft Office 365, atau aplikasi lokal seperti SIAP Surat dan e-Office, sekolah dapat menyusun dan mengedarkan surat resmi tanpa mencetak fisik. Dokumen seperti SK, surat tugas, berita acara, dan kontrak kerja dapat ditandatangani secara digital, disimpan aman di cloud, dan diakses oleh pihak berwenang kapan pun dibutuhkan.

Untuk pengarsipan, sekolah dapat membuat **sistem folder digital terstruktur** berbasis unit kerja (Kurikulum, Kesiswaan, Keuangan, Sarpras, Humas, dll.), dengan SOP penamaan file dan periode pembaruan. Hal ini sangat berguna saat audit, akreditasi, dan evaluasi eksternal karena semua dokumen tersedia dalam bentuk digital dan tidak hilang seiring pergantian staf atau kepala sekolah.

Beberapa sekolah juga mulai mengadopsi **layanan aduan atau konsultasi berbasis aplikasi**, seperti Google Form, Telegram bot, atau sistem Helpdesk sederhana. Siswa dan orang tua dapat menyampaikan keluhan,



permintaan surat, atau saran tanpa harus datang langsung. Setiap aduan dicatat, diberi nomor tiket, dan ditangani sesuai alur layanan. Sistem ini menciptakan **budaya responsif dan transparan** di lingkungan sekolah.

Aplikasi **manajemen keuangan digital** seperti ARKAS, BukuKas, atau aplikasi kasir digital (untuk unit produksi) juga mulai digunakan untuk mencatat pemasukan, pengeluaran, dan pelaporan BOS. Dengan sistem ini, sekolah dapat mengurangi risiko human error, mempercepat pembuatan laporan, dan membangun kredibilitas kepada yayasan dan mitra.

Di bidang hubungan publik, **penggunaan WhatsApp Business, Telegram Channel, atau aplikasi komunikasi khusus seperti Edmodo, Google Classroom, atau Scola** memungkinkan sekolah menjalin komunikasi terstruktur dengan siswa dan orang tua. Broadcast informasi, pengumuman resmi, atau link pembayaran SPP dapat dikirim dengan cepat, tepat, dan terdokumentasi otomatis.

Penggunaan aplikasi untuk **pengelolaan PPDB online** juga menjadi praktik yang semakin umum. Sekolah dapat menyediakan form pendaftaran daring, pembayaran digital, dan komunikasi follow-up melalui email otomatis. Proses ini mengurangi antrian, memperluas jangkauan promosi, serta mempermudah manajemen data calon siswa. Sekolah yang ramah digital akan lebih menarik bagi generasi Z dan orang tua millennial.

Contoh sukses: **SMK Swasta Bina Profesi Digital di Bandung** menerapkan 11 aplikasi sederhana berbasis cloud dan mobile untuk seluruh kebutuhan administratifnya, mulai dari presensi siswa, pengajuan izin, sistem penggajian, hingga surat menyurat. Dengan hanya 3 staf administrasi, sekolah mampu menangani lebih dari 500 siswa secara efisien dan tanpa penundaan layanan. Hasil survei menunjukkan tingkat kepuasan layanan meningkat 62% dalam dua tahun.

Tantangan utama dari adopsi aplikasi digital adalah **kesiapan SDM dan kepemimpinan yang konsisten**. Oleh karena itu, sekolah perlu membangun **SOP penggunaan aplikasi, pelatihan staf, dan pemetaan alur layanan digital**. Aplikasi yang canggih sekalipun akan gagal bila



tidak didukung budaya kerja yang disiplin, partisipatif, dan terbuka pada pembaruan.

Sebagai sintesis, pemanfaatan aplikasi digital untuk administrasi dan layanan di SMK Swasta harus memenuhi prinsip:

1. mempercepat proses dan memangkas birokrasi,
2. meningkatkan transparansi dan akurasi,
3. mudah digunakan oleh semua pihak,
4. terintegrasi dengan sistem manajemen sekolah lainnya, dan
5. membangun budaya pelayanan publik yang profesional dan adaptif.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mengadopsi aplikasi digital secara sistematis akan menciptakan **manajemen sekolah yang lebih tangkas, transparan, dan berbasis pelayanan berkualitas tinggi kepada seluruh pemangku kepentingan.**

Monitoring Real-time dan Analitik Pendidikan

Di era digital dan berbasis data, **monitoring real-time dan analitik pendidikan** menjadi tulang punggung dalam pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan terukur. Bagi SMK Swasta yang beroperasi dalam tekanan efisiensi, daya saing, dan transparansi publik, sistem monitoring dan analitik bukan lagi pelengkap—melainkan **komponen wajib dalam manajemen sekolah modern**. Dengan sistem ini, kepala sekolah dan tim manajemen dapat mengetahui **apa yang terjadi saat ini** dan **mengapa hal itu terjadi**, bahkan memprediksi apa yang akan terjadi jika pola yang sama berlanjut.

Monitoring real-time dalam pendidikan merujuk pada **pemantauan aktivitas operasional sekolah secara langsung**, seperti kehadiran siswa dan guru, penggunaan anggaran, status pinjam pakai sarpras, progres pembelajaran, hingga pelaksanaan PKL atau teaching factory. Sedangkan analitik pendidikan adalah proses mengolah data kuantitatif dan kualitatif untuk menghasilkan **informasi yang bermakna**, membantu diagnosis masalah, dan mendukung perumusan kebijakan berbasis bukti.



Langkah awal dari monitoring real-time adalah **digitalisasi titik-titik sumber data**, seperti absensi online, penginputan nilai harian, pelaporan BOS, dan presensi guru. Ketika semua data diinput secara digital dan harian, maka sistem akan menghasilkan **laporan dinamis** yang mencerminkan kondisi sekolah secara aktual. Contoh: dashboard presensi harian siswa akan langsung menampilkan jumlah siswa hadir/tidak hadir berdasarkan kelas dan jurusan, serta tren absensi per pekan.

Penggunaan dashboard berbasis Google Data Studio, Power BI, atau platform manajemen sekolah seperti SIAP, e-Rapor, dan ARKAS, memungkinkan manajemen sekolah menyusun **panel indikator visual** yang dapat diakses kapan saja. Misalnya:

1. Dashboard kehadiran siswa/guru
2. Dashboard realisasi keuangan BOS
3. Dashboard progres PKL
4. Dashboard ketercapaian pembelajaran (per mata pelajaran)
5. Dashboard capaian UKK atau sertifikasi siswa

Monitoring seperti ini memungkinkan kepala sekolah mengetahui **indikator merah secara langsung**, seperti kelas dengan absensi di bawah 85%, keterlambatan pengisian jurnal, keterlambatan laporan teaching factory, atau keterlambatan laporan penggunaan dana BOS. Dengan sistem peringatan otomatis (alert system), tindakan korektif bisa diambil lebih cepat dan berbasis data.

Analitik pendidikan tidak berhenti pada laporan statis, tetapi berkembang ke **analitik diagnostik dan prediktif**. Misalnya, dari data nilai matematika dan kehadiran, sekolah dapat memprediksi siswa mana yang berisiko tidak lulus. Dari data PPDB dan tren media sosial, sekolah bisa memetakan wilayah potensial siswa baru. Ini memungkinkan perencanaan yang lebih strategis dan akurat.

Beberapa SMK Swasta unggulan juga menerapkan **analitik guru**, di mana sistem merekam data kehadiran, aktivitas pelatihan, kinerja siswa per guru, dan hasil supervisi. Dari sana disusun indeks kinerja guru secara periodik, yang dapat digunakan untuk pembinaan, insentif, atau



penugasan lanjutan. Semua ini dilakukan dengan pendekatan reflektif, bukan hukuman.

Untuk memulai monitoring real-time dan analitik, sekolah perlu:

1. Menentukan indikator prioritas (kehadiran, nilai, keuangan, teaching factory)
2. Menyusun format input data sederhana (Google Form, aplikasi, atau ERP sekolah)
3. Menyusun dashboard dengan template yang mudah dibaca
4. Melatih staf dalam pengumpulan dan interpretasi data
5. Melakukan review berkala terhadap visualisasi dashboard
6. Menjadikan data sebagai dasar forum manajemen bulanan

Contoh praktik baik: **SMK Swasta Mekatronika Terpadu di Bekasi** menggunakan kombinasi Google Sheet + Data Studio untuk memantau performa seluruh jurusan. Kepala sekolah memiliki dashboard yang menampilkan realisasi BOS per bulan, kehadiran guru, serapan PKL, dan performa pemasaran produk TF. Hasilnya, pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, efisiensi meningkat, dan mitra industri percaya karena semua data bisa diakses dalam bentuk laporan visual.

Tantangan utama dari sistem ini adalah **kedisiplinan penginputan data dan kapasitas analitik SDM**. Oleh karena itu, penguatan literasi data (data literacy) bagi guru, tim kurikulum, dan staf administrasi menjadi sangat penting. Budaya kerja yang berbasis data perlu dibangun pelan tapi pasti, dimulai dari pimpinan hingga unit paling teknis.

Penelitian oleh Sari & Kusumawardhani (2023) menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki sistem monitoring real-time mengalami **penurunan keterlambatan program sekolah hingga 41%**, serta peningkatan akurasi laporan BOS dan e-Rapor sebesar 33%, membuktikan bahwa data real-time meningkatkan ketepatan dan ketertiban manajerial secara signifikan.

Sebagai sintesis, monitoring real-time dan analitik pendidikan yang ideal di SMK Swasta harus memenuhi prinsip:

1. berbasis input data digital yang berkala,
2. tersaji dalam visualisasi dashboard yang mudah dipahami,



3. digunakan untuk deteksi dini dan refleksi manajerial,
4. mampu menyajikan data historis dan prediktif, dan
5. disosialisasikan sebagai budaya kerja berbasis data.

Dengan demikian, SMK Swasta yang menerapkan monitoring dan analitik secara konsisten akan memiliki **kontrol manajemen yang lebih presisi, kemampuan tanggap cepat terhadap masalah, dan tata kelola berbasis bukti yang mempercepat transformasi mutu sekolah.**

Penerapan IoT dan Cloud System dalam Manajemen Sekolah

Penerapan teknologi **Internet of Things (IoT)** dan **cloud system** dalam manajemen sekolah merupakan langkah lanjutan dalam proses digitalisasi yang tidak hanya berdampak pada efisiensi administratif, tetapi juga pada **transformasi budaya kerja, keamanan sistem, dan keterhubungan antarunit secara cerdas.** Bagi SMK Swasta yang ingin menjadi sekolah vokasi unggul, pemanfaatan teknologi ini bukan lagi pilihan, melainkan **elemen penguat daya saing kelembagaan.**

IoT dalam konteks pendidikan mengacu pada integrasi perangkat fisik (sensor, kamera, fingerprint, RFID, alat monitoring energi) yang terhubung ke internet dan dapat berkomunikasi secara otomatis tanpa campur tangan manusia. Dengan IoT, sekolah dapat **mengelola ruang, energi, aset, dan keamanan secara real-time dan efisien.** Sebaliknya, cloud system merujuk pada penggunaan server daring (cloud-based storage) yang memungkinkan sekolah menyimpan, mengakses, dan membagikan data dari mana saja secara fleksibel dan aman.

Contoh implementasi **IoT sederhana** di SMK meliputi:

1. **Fingerprint atau Face Recognition** untuk absensi guru dan siswa, terhubung ke dashboard kehadiran dan laporan ke orang tua secara otomatis.



2. **CCTV berbasis internet** yang dapat diakses oleh kepala sekolah atau yayasan melalui aplikasi smartphone untuk mengawasi aktivitas keamanan sekolah.
3. **Sensor suhu dan kelembaban ruangan** di laboratorium komputer dan ruang praktek untuk menjaga peralatan dari kerusakan akibat kondisi ekstrem.
4. **Smart lighting dan power control** yang mematikan otomatis peralatan listrik saat tidak digunakan, menghemat biaya listrik secara signifikan.

Sementara itu, cloud system telah menjadi solusi cerdas dalam manajemen data sekolah karena memiliki **tiga keunggulan utama**: skalabilitas, kolaboratif, dan aman. Sekolah tidak perlu lagi menyimpan file penting di komputer lokal yang rentan rusak atau hilang. Dengan Google Drive, OneDrive, atau Dropbox for Education, sekolah dapat **mengarsipkan seluruh dokumen RKS, BOS, nilai, sertifikat, dan portofolio siswa secara permanen** dan dapat diakses kapan saja.

Penerapan cloud juga mendukung **manajemen dokumen antarunit kerja**. Guru dapat menyusun RPP, jurnal, dan nilai siswa di folder cloud bersama yang langsung terhubung dengan kepala sekolah dan waka kurikulum. Demikian pula, tim keuangan bisa mengunggah bukti transaksi BOS, yang otomatis dapat direview oleh bendahara yayasan atau tim audit.

Dalam hal layanan kepada siswa, sekolah dapat menyediakan **portofolio digital berbasis cloud**, di mana setiap siswa memiliki folder khusus yang memuat sertifikat, karya, video praktik, laporan magang, dan lainnya. Portofolio ini dapat diakses oleh calon pemberi kerja, mitra industri, atau kampus lanjutan, sehingga meningkatkan **daya saing lulusan secara konkret**.

Integrasi IoT dan cloud juga memperkuat **sistem keamanan dan logistik sekolah**. Misalnya, sistem peminjaman alat praktik berbasis QR code, yang mencatat siapa yang meminjam, kapan dikembalikan, dan kondisi barang. Atau sistem kontrol gerbang sekolah berbasis sensor dan



kamera, yang mencegah siswa keluar tanpa izin. Semua data tercatat dan dapat digunakan sebagai bahan refleksi dan pelaporan kepada orang tua.

Implementasi teknologi ini harus disertai dengan **kebijakan keamanan data (data governance)** dan pelatihan literasi digital bagi guru dan tenaga kependidikan. Sekolah harus menetapkan siapa yang berhak mengakses data apa, siapa yang menjadi admin sistem, dan bagaimana penanganan data jika terjadi pelanggaran atau kehilangan. SOP penggunaan sistem cloud dan IoT harus tersedia dan dipahami seluruh tim.

Contoh praktik baik: **SMK Swasta Digital Mandiri di Surabaya** menggunakan kombinasi IoT + cloud untuk seluruh fungsi operasional. Presensi siswa dengan face recognition, portofolio digital siswa tersimpan di Google Drive terhubung ke QR code ijazah, semua dokumen BOS diakses langsung oleh yayasan dari luar kota. Hasilnya, efisiensi anggaran meningkat, kehilangan aset berkurang drastis, dan akreditasi sekolah mendapat nilai A untuk pengelolaan data.

Penelitian oleh Yusuf & Indrawati (2023) menunjukkan bahwa sekolah yang mengadopsi IoT dan cloud secara integratif mengalami **peningkatan efisiensi logistik sebesar 48%**, serta pengurangan beban kerja administratif sebesar 36%. Mereka juga lebih siap mengikuti perkembangan teknologi industri 4.0 dan 5.0 yang menuntut sekolah adaptif secara sistem.

Sebagai sintesis, penerapan IoT dan cloud system dalam manajemen SMK Swasta harus memenuhi prinsip:

1. mendukung efisiensi operasional dan keamanan,
2. memperkuat keterhubungan antarunit kerja,
3. meningkatkan pelayanan dan portofolio siswa,
4. dilengkapi dengan SOP dan pelatihan SDM, dan
5. membentuk budaya kerja cerdas berbasis teknologi.

Dengan demikian, SMK Swasta yang mengintegrasikan IoT dan cloud system secara menyeluruh akan menjadi **lembaga vokasi yang responsif, profesional, dan siap memasuki masa depan pendidikan digital yang dinamis dan terkoneksi.**



C. Kepemimpinan Strategis dan Budaya Kinerja

Transformasi SMK Swasta tidak semata bergantung pada strategi dan sistem, tetapi bertumpu pada **kepemimpinan yang mampu menyatukan arah, membangun semangat kolektif, dan menghidupkan budaya kinerja**. Di tengah disrupsi pendidikan, tantangan era VUCA, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat, hanya sekolah dengan **kepemimpinan strategis dan budaya organisasi yang tangguh** yang akan mampu bertahan dan berkembang.

Kepemimpinan strategis dalam konteks pendidikan vokasi adalah kemampuan kepala sekolah dan tim manajemen dalam **membaca perubahan lingkungan, merumuskan arah transformasi, serta memobilisasi seluruh sumber daya secara adaptif dan berkelanjutan**. Kepemimpinan ini tidak hanya memimpin secara administratif, tetapi juga membentuk cara berpikir dan bekerja seluruh warga sekolah agar berorientasi pada mutu, efisiensi, dan hasil nyata.

Sementara itu, budaya kinerja merujuk pada pola nilai, sikap, dan perilaku kerja yang terinternalisasi secara kolektif di dalam sekolah. Budaya ini menjadi fondasi yang menentukan apakah strategi akan berjalan, inovasi akan diterima, dan program akan berkelanjutan. **Sekolah dengan budaya kinerja tinggi ditandai dengan akuntabilitas, kolaborasi, integritas, inovasi, dan fokus pada hasil**. Budaya ini tidak dibentuk dalam sekejap, tetapi tumbuh dari konsistensi kepemimpinan dan proses pembelajaran organisasi.

Bab ini akan membahas empat subtopik utama. Subbab 13.1 mengangkat peran **kepemimpinan visioner dan entrepreneurial** dalam mendorong terobosan, membaca peluang, dan membangun positioning strategis sekolah. Kepemimpinan ini tidak hanya bertumpu pada penguasaan regulasi, tetapi juga pada keberanian mencipta arah baru.

Subbab 13.2 mengulas **strategi membangun budaya sekolah unggul**, mulai dari internalisasi nilai inti, pembentukan sistem keteladanan, hingga



desain program yang memperkuat budaya kerja produktif di semua level organisasi.

Subbab 13.3 membahas **kepemimpinan kolaboratif dan agile dalam pendidikan**, sebuah pendekatan yang menekankan pentingnya keterbukaan, komunikasi lintas unit, fleksibilitas struktur kerja, serta kemampuan menghadapi perubahan secara cepat dan terkoordinasi.

Subbab 13.4 menutup dengan pembahasan tentang **pembentukan tim manajemen sekolah yang proaktif dan resilien**, mencakup strategi membangun kepercayaan, distribusi kepemimpinan, serta pengembangan kapasitas manajerial yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan zaman.

Dengan memahami dan menerapkan prinsip kepemimpinan strategis dan membangun budaya kinerja yang kuat, SMK Swasta akan memiliki **organisasi yang tidak hanya mampu mengelola, tetapi juga mentransformasi; tidak hanya bertahan, tetapi juga melompat maju dalam lanskap pendidikan yang terus berubah.**

Kepemimpinan Visioner dan Entrepreneurial

Kepemimpinan visioner dan entrepreneurial adalah dua kekuatan utama yang dibutuhkan kepala sekolah di era pendidikan vokasi yang dinamis. Dalam konteks SMK Swasta, pemimpin tidak cukup hanya menjadi administrator teknis, tetapi harus menjadi **pengarah masa depan (visionary)** dan sekaligus **penggerak inovasi dan keberanian mengambil risiko (entrepreneurial)**. Perpaduan keduanya menjadikan kepala sekolah sebagai arsitek perubahan dan akselerator transformasi kelembagaan.

Kepemimpinan visioner didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam **merumuskan arah jangka panjang organisasi, membangun harapan bersama, dan menjaga konsistensi terhadap visi dalam setiap kebijakan dan keputusan**. Sementara itu, kepemimpinan entrepreneurial adalah kapasitas pemimpin dalam **mencari peluang, menciptakan solusi kreatif, dan membangun nilai tambah secara berkelanjutan**.



Dalam kepemimpinan visioner, **dimensi utama yang harus dimiliki kepala sekolah** meliputi:

1. *Clarity of Vision* – kejelasan arah dan tujuan jangka panjang sekolah
2. *Strategic Thinking* – kemampuan melihat tantangan sebagai peluang
3. *Inspiring Communication* – keterampilan menyampaikan visi dengan daya gugah
4. *Commitment and Consistency* – kesetiaan terhadap nilai visi dalam tindakan sehari-hari
5. *Alignment Building* – kemampuan menyelaraskan seluruh komponen sekolah ke arah yang sama

Sementara dalam kepemimpinan entrepreneurial, dimensi pentingnya adalah:

1. *Opportunity Recognition* – mampu melihat peluang dalam keterbatasan
2. *Innovation Orientation* – berani mencoba cara baru, tidak terjebak rutinitas
3. *Risk Management* – mampu mengelola ketidakpastian secara cerdas
4. *Resource Mobilization* – lihai memanfaatkan jejaring, dana alternatif, dan aset sekolah
5. *Value Creation* – menghasilkan keunggulan baru yang memberi manfaat nyata bagi sekolah

Kepala sekolah dengan kombinasi dua gaya kepemimpinan ini akan mampu **menjadi pionir dalam pengembangan sekolah vokasi yang adaptif, kompetitif, dan terhubung dengan dunia industri**. Misalnya, dalam menghadapi tantangan PPDB yang menurun, pemimpin visioner-entrepreneurial akan memetakan keunikan sekolah, membuka program baru yang relevan, menggandeng mitra strategis, dan membangun citra digital sekolah yang kuat.

Contoh praktik konkret: di SMK Swasta Kreatifa di Jawa Barat, kepala sekolah merancang “*Visi 2027*” yang fokus pada menjadi pusat keunggulan desain grafis digital untuk industri kreatif lokal. Ia menjalin kerja sama dengan startup desain, membuka kelas industri berbasis proyek klien nyata,



dan membangun laboratorium grafis dari unit usaha sekolah. Pendekatan ini menunjukkan **konsistensi visi dan keberanian entrepreneurship**.

Kepemimpinan ini juga berdampak pada **penguatan budaya organisasi**. Visi yang kuat menjadi orientasi bersama guru dan siswa, sementara semangat entrepreneurial menular dalam bentuk kreativitas pembelajaran, inisiatif siswa membuka usaha, hingga keterlibatan aktif guru dalam pengembangan teaching factory. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya jabatan, tetapi **energi yang menyebar dalam seluruh elemen sekolah**.

Untuk mengembangkan kepemimpinan visioner dan entrepreneurial di SMK Swasta, kepala sekolah perlu:

1. Menyusun visi yang jelas, inspiratif, dan berbasis tantangan lokal
2. Melakukan *environmental scanning* secara berkala (analisis tren pendidikan dan industri)
3. Melibatkan guru dan siswa dalam proses perumusan strategi
4. Membangun jejaring dengan mitra DUDI, alumni, dan komunitas
5. Menyediakan ruang inovasi: laboratorium ide, pilot project, dan tim kreatif sekolah

Penting pula bagi kepala sekolah untuk **memimpin dengan teladan**, seperti menggunakan teknologi dalam manajemen, membaca tren industri, dan membuka diskusi strategis rutin. Pemimpin visioner-entrepreneurial **tidak takut mencoba dan tidak malu belajar**. Justru dalam keberanian bertindak dan kesungguhan belajar, lahir kepercayaan dari seluruh warga sekolah.

Penelitian oleh Nugroho & Wulandari (2023) menyebutkan bahwa SMK Swasta yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan **gaya kepemimpinan visioner dan entrepreneurial memiliki kenaikan skor akreditasi 1,5 poin lebih tinggi dalam 3 tahun**, peningkatan kepercayaan publik sebesar 38%, serta pertumbuhan teaching factory yang signifikan.

Sebagai sintesis, kepemimpinan visioner dan entrepreneurial yang efektif di SMK Swasta ditandai dengan:



1. keberanian menentukan arah jauh ke depan,
2. kemampuan menyatukan semua pihak dalam visi bersama,
3. orientasi pada penciptaan nilai dan peluang,
4. keterampilan membangun jejaring dan sumber daya alternatif, dan
5. (5) konsistensi tindakan yang mencerminkan karakter inovatif dan strategis.

Dengan demikian, kepala sekolah yang mengembangkan gaya kepemimpinan ini akan menjadi **penggerak transformasi sejati**, bukan hanya bagi sekolahnya, tetapi juga bagi komunitas pendidikan vokasi yang lebih luas.

Strategi Membangun Budaya Sekolah Unggul

Budaya sekolah adalah **pola nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan kerja** yang dianut dan dipraktikkan secara kolektif oleh seluruh warga sekolah. Dalam konteks SMK Swasta, budaya sekolah menjadi fondasi keberhasilan strategis karena ia menentukan **bagaimana strategi dijalankan, bagaimana konflik diatasi, dan bagaimana kualitas dijaga secara berkelanjutan**. Sekolah dengan budaya unggul tidak hanya memiliki sistem yang baik, tetapi juga **jiwa kolektif** yang kuat dan sehat.

Budaya unggul tidak lahir secara tiba-tiba, melainkan dibentuk secara sadar, terencana, dan konsisten oleh kepemimpinan sekolah. Ia tumbuh melalui **proses pembiasaan, keteladanan, sistem penghargaan, dan internalisasi nilai-nilai inti**. Jika strategi adalah kerangka luar dari manajemen sekolah, maka budaya adalah **roh dari setiap tindakan dan interaksi yang berlangsung di dalamnya**.

Langkah awal dalam membangun budaya unggul adalah **menetapkan nilai inti sekolah (core values)** secara eksplisit. Nilai ini harus ringkas, jelas, dan mencerminkan karakter khas sekolah. Contohnya: “Integritas, Disiplin, Kolaboratif, Inovatif, dan Pelayanan.” Nilai-nilai ini menjadi acuan dalam merancang aturan, sistem penilaian, dan kebijakan manajerial.



Nilai tersebut kemudian harus **diinternalisasikan melalui berbagai cara**:

1. Visualisasi di seluruh ruang sekolah (poster, spanduk, mural)
2. Penggunaan dalam kegiatan pembiasaan (apel, doa pagi, mentoring)
3. Penanaman melalui cerita, simbol, dan bahasa komunikasi sehari-hari
4. Dimasukkan dalam instrumen evaluasi kinerja guru, siswa, dan tenaga kependidikan
5. Dikuatkan dalam regulasi sekolah seperti tata tertib, SK, dan SOP

Budaya unggul juga diperkuat melalui **keteladanan pimpinan dan guru**. Kepala sekolah dan guru adalah role model utama. Jika ingin membangun budaya disiplin, guru tidak boleh telat. Jika ingin membangun budaya kolaboratif, pimpinan harus membuka ruang dialog. Perilaku pimpinan yang konsisten dengan nilai inti akan mempercepat internalisasi budaya.

Selanjutnya, sekolah perlu **membangun sistem yang mendukung budaya unggul**, seperti:

1. Program penghargaan berbasis nilai (guru/siswa paling jujur, paling kreatif, dll.)
2. Forum refleksi nilai tiap bulan
3. Kegiatan literasi moral dan karakter
4. Monitoring budaya sekolah oleh tim pengebang budaya atau wakil kesiswaan

Sistem ini menjaga agar nilai tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar hidup dalam praktik harian.

Budaya unggul juga harus dipertahankan dalam konteks perubahan. Misalnya, saat sekolah memasuki digitalisasi, nilai “akuntabilitas” tetap relevan melalui e-presensi dan transparansi BOS. Nilai “inovasi” diwujudkan dengan membuka ruang guru dan siswa berkreasi. Dengan demikian, **budaya menjadi jembatan antara nilai lama yang dijaga dan tantangan baru yang dihadapi**.

Contoh praktik: **SMK Swasta Gemilang Mandiri di Yogyakarta** membangun budaya kerja “Siap – Sapa – Sigap – Selesai” di seluruh aspek layanan. Budaya ini diterapkan dalam pelayanan administrasi,



pembelajaran, komunikasi digital, hingga teaching factory. Hasilnya, siswa merasakan kenyamanan belajar, orang tua percaya pada sistem sekolah, dan staf bekerja lebih terarah.

Untuk memastikan keberlanjutan budaya unggul, sekolah dapat menyusun **Dokumen Budaya Sekolah**, yang berisi:

1. Pernyataan nilai inti
2. Visi misi berbasis karakter
3. Strategi internalisasi dan keteladanan
4. Sistem evaluasi dan penguatan budaya
5. Program kegiatan berbasis nilai

Dokumen ini menjadi panduan hidup budaya organisasi sekolah secara menyeluruh dan dapat disosialisasikan kepada semua pihak termasuk mitra eksternal.

Penelitian oleh Hartono & Febriani (2023) menemukan bahwa SMK Swasta yang memiliki budaya sekolah tertulis dan diinternalisasikan secara aktif menunjukkan **peningkatan kepuasan guru dan siswa sebesar 41%, serta penurunan kasus pelanggaran tata tertib hingga 58% dalam dua tahun**. Ini menunjukkan budaya unggul memberi dampak langsung terhadap iklim dan performa sekolah.

Sebagai sintesis, strategi membangun budaya sekolah unggul harus memenuhi prinsip:

1. berbasis nilai yang jelas dan khas,
2. ditanamkan melalui keteladanan dan sistem yang konkret,
3. diperkuat dalam komunikasi dan simbol visual,
4. dimonitor dan dievaluasi secara berkala, dan
5. dijaga dalam konteks perubahan agar tetap hidup dan relevan.

Dengan demikian, SMK Swasta yang membangun dan menjaga budaya sekolah unggul akan memiliki **karakter organisasi yang kuat, kesatuan arah yang kokoh, serta daya saing institusional yang berkelanjutan**.

13.3 Kepemimpinan Kolaboratif dan Agile dalam Pendidikan



Dalam dunia pendidikan yang semakin kompleks, **kepemimpinan tunggal yang otoriter tidak lagi memadai**. Kepala sekolah dan tim manajemen di SMK Swasta dituntut untuk mengadopsi **model kepemimpinan kolaboratif dan agile**, yakni pola kepemimpinan yang menekankan kerja sama, kelincahan dalam menghadapi perubahan, serta pembagian peran yang dinamis dalam proses pengambilan keputusan. Model ini sangat relevan untuk menjawab tantangan pendidikan vokasi yang penuh ketidakpastian dan kecepatan perubahan industri.

Kepemimpinan kolaboratif menekankan bahwa keberhasilan sekolah bukan semata hasil kerja kepala sekolah, tetapi **hasil sinergi seluruh elemen organisasi**—guru, staf, siswa, orang tua, hingga mitra industri. Dalam model ini, pemimpin bertindak sebagai fasilitator, koordinator, dan inspirator, bukan hanya sebagai pengarah tunggal. Kolaborasi menciptakan rasa memiliki bersama, meningkatkan partisipasi, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Sementara itu, **kepemimpinan agile (lincah)** adalah kemampuan untuk **merespons perubahan dengan cepat, adaptif, dan tidak terjebak pada struktur kaku**. Pemimpin agile mampu membaca sinyal perubahan, mengelola risiko, dan membentuk tim kerja fleksibel untuk mengatasi tantangan tertentu. Dalam konteks SMK, ini sangat penting ketika sekolah harus menyesuaikan kurikulum, menjawab permintaan industri, atau merespons dinamika siswa dalam waktu singkat.

Beberapa **dimensi utama kepemimpinan kolaboratif dan agile** yang dapat diimplementasikan di SMK Swasta antara lain:

1. *Open Communication* – komunikasi terbuka dua arah antara pimpinan dan guru/staf
2. *Distributed Leadership* – pembagian peran kepemimpinan berdasarkan keahlian, bukan jabatan semata
3. *Cross-functional Teaming* – tim kerja antarunit lintas fungsi (kurikulum, sarpras, teaching factory)
4. *Iterative Planning* – perencanaan yang bersifat siklik dan fleksibel, bukan kaku dan tahunan



5. *Rapid Feedback Cycle* – evaluasi cepat, refleksi mingguan, dan perbaikan berkelanjutan

Kepala sekolah yang menerapkan model ini akan lebih mudah mendorong **inovasi dari bawah (bottom-up)**, di mana guru dan staf merasa memiliki ruang untuk berkontribusi. Contohnya, saat guru diberi kewenangan menyusun metode praktik baru berbasis teaching factory bersama DUDI, atau saat siswa dilibatkan dalam forum tata tertib melalui OSIS dan musyawarah siswa.

Contoh praktik nyata: di **SMK Swasta Digital Muda di Semarang**, kepala sekolah membentuk *Tim Tanggap Inovasi Sekolah* yang berisi guru-guru muda lintas jurusan, bertugas mengusulkan perbaikan proses pembelajaran setiap bulan. Dalam dua semester, sekolah berhasil mengembangkan 6 modul pembelajaran berbasis proyek dan meningkatkan kepuasan siswa terhadap metode belajar sebesar 45%.

Kepemimpinan kolaboratif juga menciptakan **ruang pembelajaran organisasi**. Forum manajemen mingguan, diskusi reflektif guru, workshop peran staf non-pengajar, dan komunitas praktik pengajaran menjadi sarana pertukaran ide dan pembentukan solusi bersama. Ini memperkuat kohesi tim dan memecah sekat antarunit kerja di sekolah.

Dalam kepemimpinan agile, **pengambilan keputusan tidak harus hierarkis**. Kepala sekolah cukup memberikan kerangka tujuan, sedangkan cara mencapainya diserahkan kepada tim kecil (squad) yang memiliki fleksibilitas eksekusi dan evaluasi. Model ini cocok untuk pengembangan teaching factory, pengelolaan media sosial sekolah, atau percepatan kegiatan PPDB.

Namun demikian, agar model ini berjalan baik, **perlu dibangun ekosistem organisasi yang mendukung**. Artinya, sekolah perlu menyusun SOP kerja tim, kalender refleksi bersama, protokol komunikasi terbuka, serta sistem pengakuan bagi ide dan kerja kolaboratif. Budaya kerja lama yang vertikal dan birokratis harus digantikan oleh **budaya horizontal dan adaptif**.



Penelitian oleh Handayani & Syahputra (2023) pada 30 SMK Swasta di Jabodetabek menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan pola kepemimpinan kolaboratif dan agile mengalami peningkatan kecepatan respons terhadap masalah operasional sebesar 50%, dan memiliki kepuasan guru terhadap budaya kerja yang lebih tinggi sebesar 62%.

Sebagai sintesis, kepemimpinan kolaboratif dan agile di SMK Swasta harus memenuhi prinsip:

1. berbasis komunikasi terbuka dan peran berbagi,
2. fleksibel terhadap perubahan dan tidak terpaksa struktur,
3. memberdayakan guru dan staf untuk jadi pemimpin pada perannya,
4. mendorong inovasi lewat kerja tim lintas unit, dan
5. fokus pada hasil cepat dengan siklus evaluasi pendek.

Dengan demikian, kepala sekolah yang mengadopsi kepemimpinan kolaboratif dan agile akan menciptakan **lingkungan kerja yang lebih adaptif, harmonis, dan produktif—menjadikan SMK Swasta bukan hanya tempat belajar, tetapi juga organisasi pembelajar.**

Membangun Tim Manajemen Proaktif dan Resilien

Tim manajemen yang proaktif dan resilien merupakan **pondasi utama keberhasilan implementasi strategi di SMK Swasta.** Di tengah tantangan perubahan kebijakan, dinamika peserta didik, dan ekspektasi masyarakat terhadap pendidikan vokasi, keberadaan tim manajemen yang tidak hanya responsif, tetapi juga **tangguh dan mampu bertahan dalam tekanan,** menjadi syarat mutlak bagi kesinambungan mutu sekolah.

Tim manajemen proaktif adalah tim yang memiliki inisiatif tinggi, antisipatif terhadap potensi masalah, serta mampu merancang solusi sebelum persoalan berkembang menjadi krisis. Mereka bekerja dengan semangat mencari peluang, bukan sekadar menunggu perintah. Sedangkan **tim yang resilien** memiliki daya tahan mental, emosional, dan organisasi dalam menghadapi tekanan, mampu bangkit dari kegagalan, dan tetap menjaga semangat kolaborasi.



Karakteristik tim manajemen yang proaktif dan resilien mencakup:

1. *Anticipatory mindset* – memiliki pola pikir kewaspadaan terhadap tren dan risiko
2. *Shared responsibility* – rasa memiliki bersama terhadap visi dan tujuan sekolah
3. *Emotional maturity* – kemampuan mengelola tekanan dan konflik dengan bijak
4. *Solution-oriented communication* – fokus pada jalan keluar, bukan saling menyalahkan
5. *Sistem refleksi dan pembelajaran tim* – evaluasi berkala untuk peningkatan berkelanjutan

Untuk membentuk tim seperti ini, kepala sekolah perlu **memetakan kekuatan dan peran tiap anggota manajemen**, termasuk waka, kepala program keahlian, bendahara, ketua tim teaching factory, hingga pengelola hubungan eksternal. Pembagian tugas harus berbasis kompetensi dan minat, bukan hanya jabatan struktural. Di sinilah konsep *right person in the right position* sangat relevan.

Langkah berikutnya adalah menyusun **pola kerja tim manajemen yang berbasis pertemuan reflektif dan data**. Rapat mingguan tim manajemen bukan sekadar agenda administratif, tetapi ruang strategis untuk membahas indikator utama sekolah, progres program prioritas, tantangan lapangan, dan inovasi lintas bidang. Agenda harus disiapkan dengan data dashboard dan difasilitasi secara dinamis agar menghasilkan keputusan yang bermakna.

Pembentukan **tim resilien juga menuntut adanya pelatihan soft skills**, seperti:

1. Manajemen stres dan emosi
2. Komunikasi asertif
3. Resolusi konflik
4. Kolaborasi tim lintas generasi
5. Pengambilan keputusan berbasis data



Pelatihan ini dapat dilakukan secara internal melalui workshop bulanan atau mendatangkan fasilitator dari luar.

Tim manajemen juga perlu didorong untuk **memiliki semangat saling menjaga dan mendukung (mutual support system)**. Misalnya, ketika seorang waka sedang overload dengan tugas BOS, kepala program bisa membantu memverifikasi dokumen. Ketika kepala program menghadapi konflik siswa-guru, waka kesiswaan turut hadir menyelesaikan. Ini menciptakan rasa aman dan soliditas antarpemimpin.

Contoh praktik baik datang dari **SMK Swasta Inovasi Bersama di Depok**, yang membentuk *Tim Aksi Strategis* beranggotakan 7 orang (waka, kepala program, bendahara, dan staf senior) yang bertugas sebagai think tank sekolah. Mereka bertemu setiap Senin sore membahas satu tema strategis—dari PPDB, kualitas guru, hingga teaching factory. Tim ini dilengkapi dengan *ruang aksi reflektif digital* menggunakan Google Jamboard dan Notion.

Selain struktur, tim yang resilien juga butuh **budaya apresiasi dan penguatan psikologis**. Kepala sekolah perlu rutin memberikan penguatan verbal, mengapresiasi kerja senyap staf, dan membuka ruang kritik membangun. Budaya ini menjaga moral tim tetap tinggi meski di tengah tekanan tugas dan keterbatasan sumber daya.

Penelitian oleh Maharani & Firmansyah (2023) menunjukkan bahwa **sekolah dengan tim manajemen yang proaktif dan resilien memiliki kemampuan menyelesaikan masalah internal 2,5 kali lebih cepat dibanding sekolah dengan manajemen reaktif**. Mereka juga lebih sukses dalam mempertahankan program unggulan jangka panjang.

Sebagai sintesis, tim manajemen proaktif dan resilien di SMK Swasta harus dibentuk dengan prinsip:



6. berbasis pembagian peran yang sesuai kapasitas,
7. diperkuat dengan sistem refleksi dan evaluasi kolektif,
8. ditunjang dengan pelatihan soft skills manajerial dan emosional,
9. memiliki pola kerja kolaboratif dan saling mendukung, dan
10. dibangun di atas budaya saling percaya, apresiasi, dan adaptasi.

Dengan demikian, SMK Swasta yang memiliki tim manajemen tangguh akan memiliki **daya gerak strategis yang berkelanjutan, ketahanan institusi terhadap krisis, dan kemampuan membawa sekolah pada lintasan transformasi yang terarah.**



BAGIAN V

PENUTUP DAN ARAH STRATEGIS MASA DEPAN



A. Rekomendasi Strategis untuk Stakeholder SMK Swasta

Transformasi manajemen SMK Swasta tidak mungkin terjadi hanya melalui inisiatif internal sekolah semata. Ia memerlukan **dukungan multi-pihak**—dari kepala sekolah sebagai penggerak utama, guru dan tenaga kependidikan sebagai pelaksana mutu, yayasan sebagai pemangku otoritas kelembagaan, hingga pemerintah daerah dan dunia usaha sebagai penyokong ekosistem pendidikan vokasi. Oleh karena itu, bab ini menjadi bagian penting dalam merumuskan **arah strategis kolaboratif** berbasis peran dan tanggung jawab masing-masing pihak.

SMK Swasta saat ini menghadapi tekanan dan peluang yang tidak ringan: revolusi industri 4.0, masyarakat 5.0, sistem pendidikan yang terus berkembang, serta persaingan antarlembaga yang semakin terbuka. Dalam situasi tersebut, dibutuhkan **sinergi strategis** antara pelaku internal sekolah dengan lingkungan eksternal. Sinergi ini harus dibangun atas dasar visi bersama, komunikasi terbuka, serta keberanian melakukan perubahan struktural dan budaya kerja.

Bab ini menyusun **rekomendasi strategis berdasarkan kelompok stakeholder**, dengan pertimbangan konteks aktual di lapangan, hasil refleksi evaluasi, serta proyeksi kebutuhan manajemen sekolah pada masa depan. Subbab 14.1 ditujukan kepada **kepala sekolah**, yang harus berperan sebagai pemimpin transformasional, manajer pembelajaran, dan penghubung antarinterest. Ia memegang kendali arah organisasi sekaligus menjadi penggerak budaya mutu di sekolah.

Subbab 14.2 berisi rekomendasi untuk **guru dan tenaga administrasi**, yang tidak hanya berperan sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam mewujudkan pendidikan berkualitas dan adaptif terhadap tuntutan vokasi. Guru harus menjadi fasilitator pembelajaran berbasis dunia nyata, sedangkan tenaga kependidikan dituntut menjalankan administrasi secara profesional dan digital.



Subbab 14.3 ditujukan kepada **yayasan dan pengelola**, yang memiliki tanggung jawab struktural untuk menjamin keberlanjutan organisasi, stabilitas hukum, dukungan sumber daya, dan arah kebijakan kelembagaan. Yayasan tidak cukup hanya sebagai pemilik aset, tetapi harus menjadi **mitra strategis dalam pembangunan mutu**.

Subbab 14.4 menyampaikan rekomendasi kepada **pemerintah daerah dan dunia usaha**, dua pihak yang sangat menentukan keberhasilan kolaborasi eksternal SMK Swasta. Pemerintah perlu menciptakan regulasi yang inklusif dan pembiayaan yang adil, sementara dunia usaha perlu berkomitmen dalam transfer pengetahuan, penguatan teaching factory, serta penyelarasan kompetensi kerja.

Dengan memberikan rekomendasi secara terfokus per stakeholder, bab ini tidak hanya menjadi penutup reflektif, tetapi juga **jembatan menuju roadmap aksi kolaboratif SMK Swasta ke depan**. Rekomendasi ini disusun berdasarkan prinsip keterlibatan aktif, kepemilikan tanggung jawab, dan kepercayaan bersama untuk mewujudkan sekolah vokasi yang unggul dan relevan secara sosial, ekonomi, dan industri.

Untuk Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan aktor utama dalam transformasi manajemen SMK Swasta. Dalam konteks persaingan pendidikan, tuntutan mutu, dan tekanan sistemik dari lingkungan VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), kepala sekolah tidak lagi cukup hanya menjadi administrator, tetapi harus bertindak sebagai **pemimpin strategis, inovator pembelajaran, fasilitator kolaborasi, dan penggerak budaya kerja**. Rekomendasi strategis bagi kepala sekolah dalam bab ini berangkat dari peran sentral tersebut.

Pertama, kepala sekolah perlu mengembangkan **kepemimpinan visioner dan entrepreneurial**. Ini mencakup keberanian dalam menetapkan arah jangka panjang sekolah, membangun positioning kelembagaan yang unik, serta merancang program inovatif berbasis keunggulan lokal dan



kebutuhan dunia kerja. Kepala sekolah harus berani “melompat” dari zona nyaman dan menciptakan solusi di tengah keterbatasan, termasuk menggagas teaching factory berbasis peluang industri mikro lokal.

Kedua, kepala sekolah harus mengokohkan **kapasitas manajerial strategis**, meliputi perencanaan berbasis data, pengelolaan sumber daya secara efisien, dan pengambilan keputusan kolektif melalui musyawarah tim manajemen. Kepala sekolah idealnya menjadi figur yang andal dalam menyusun RKS/RKAS, mengoptimalkan BOS dan bantuan luar, serta menyinkronkan semua kegiatan ke dalam satu kerangka kerja strategis yang terukur.

Ketiga, perlu dibangun **budaya reflektif dan akuntabel**. Kepala sekolah harus memimpin dengan data, bukan asumsi, serta menjadikan evaluasi sebagai budaya. Setiap program dan capaian harus dianalisis, didiskusikan, dan dijadikan dasar perbaikan bersama. Kepala sekolah harus menginisiasi forum evaluasi triwulan, mengaktifkan dashboard kinerja sekolah, dan memastikan pelaporan strategis ke yayasan dan stakeholder dilakukan secara profesional.

Keempat, kepala sekolah di SMK Swasta dituntut membangun **jejaring eksternal yang aktif**. Dunia usaha, industri, perguruan tinggi, alumni, media lokal, dan lembaga pemerintahan harus dijadikan mitra kolaborasi, bukan sekadar pendukung pasif. Kemampuan menjalin kemitraan yang saling menguntungkan adalah salah satu keunggulan kompetitif sekolah vokasi. Rekomendasi ini menekankan agar kepala sekolah memperkuat diplomasi vokasi melalui komunikasi strategis.

Kelima, kepala sekolah harus memfasilitasi **penguatan kapasitas guru dan tenaga kependidikan** secara terus-menerus. Ini mencakup pelatihan, coaching, pemetaan kompetensi, serta sistem insentif berbasis kinerja. Kepala sekolah juga harus menjadi fasilitator dalam transisi digital—membimbing staf dalam memanfaatkan aplikasi digital, e-administrasi, hingga integrasi TIK dalam pembelajaran.

Keenam, kepemimpinan kepala sekolah harus berakar pada **keterladanan nilai dan etika publik**. Kejujuran, kedisiplinan, kerja keras,



pelayanan, dan rasa tanggung jawab harus terlihat nyata dalam tindakan harian kepala sekolah. Di tengah tekanan administratif, kepala sekolah tidak boleh kehilangan kompas moral. Nilai-nilai inilah yang menjadi magnet budaya kerja sekolah.

Ketujuh, kepala sekolah perlu menginisiasi **pengembangan budaya inovasi dan kerja tim lintas fungsi**. Guru tidak boleh bekerja dalam silo (terkotak-kotak berdasarkan mata pelajaran atau jurusan). Kepala sekolah disarankan membentuk tim kreatif, forum ide, dan ruang uji coba (pilot project) untuk mendorong praktik pengajaran baru, teaching factory berbasis produk siswa, dan integrasi kurikulum industri.

Kedelapan, kepala sekolah harus menjadi **komunikator utama visi sekolah**. Ia harus hadir di media sosial sekolah, aktif menyuarakan nilai-nilai sekolah kepada orang tua, komunitas, dan siswa. Rekomendasi ini menekankan pentingnya kepala sekolah sebagai wajah lembaga, bukan hanya di internal tetapi juga di ruang publik digital.

Kesembilan, disarankan agar kepala sekolah menyusun **peta jalan pengembangan pribadi** yang memuat target peningkatan kapasitas dirinya secara periodik. Ini dapat mencakup studi lanjut, pelatihan nasional/internasional, keterlibatan dalam komunitas profesional kepala sekolah, dan publikasi karya. Kepala sekolah perlu menjadi pembelajar abadi.

Penelitian oleh Ramadhan & Prabowo (2023) menyatakan bahwa kepala sekolah yang menjalankan peran sebagai **leader-manager-strategist-mentor** mampu meningkatkan performa organisasi sekolah hingga 47% dalam waktu dua tahun, terutama pada indikator efisiensi program, retensi siswa, dan perluasan kemitraan industri.

Sebagai sintesis, rekomendasi strategis untuk kepala sekolah SMK Swasta dapat dirumuskan ke dalam lima arah utama:

1. Memimpin dengan visi dan keberanian inovatif
2. Meningkatkan kapasitas manajerial dan berbasis data
3. Menjadi pusat kolaborasi internal dan eksternal
4. Menumbuhkan budaya pembelajaran dan refleksi
5. Mengokohkan etika kepemimpinan berbasis keteladanan



Dengan menjalankan peran ini secara utuh, kepala sekolah akan bertransformasi menjadi **aktor kunci perubahan**, yang tidak hanya menjaga eksistensi sekolah swasta, tetapi juga membawa sekolah menuju keunggulan dan keberlanjutan yang strategis.

Untuk Guru dan Tenaga Administrasi

Guru dan tenaga administrasi (TU) merupakan **tulang punggung operasional sekolah**. Mereka adalah garda terdepan dalam mewujudkan visi strategis, nilai-nilai institusi, serta kualitas pengalaman belajar dan pelayanan peserta didik. Dalam konteks SMK Swasta yang menghadapi tekanan inovasi, kompetisi, dan keterbatasan sumber daya, guru dan TU dituntut untuk **lebih adaptif, kolaboratif, dan profesional**. Oleh karena itu, rekomendasi strategis dalam bagian ini bertujuan mengarahkan peran mereka menuju **performa unggul yang selaras dengan tuntutan vokasi masa depan**.

Pertama, guru SMK Swasta perlu **mengadopsi pendekatan pengajaran berbasis dunia kerja dan dunia nyata**. Pembelajaran tidak boleh lagi sekadar berbasis buku dan teori, tetapi harus memuat proyek, simulasi, studi kasus industri, atau bahkan produk nyata dari teaching factory. Guru harus menjadi **fasilitator pembelajaran kontekstual dan adaptif**, bukan sekadar penyampai materi. Keterhubungan antara kurikulum dan industri menjadi tolok ukur relevansi.

Kedua, guru dituntut **meningkatkan kompetensi TIK dan literasi digital**, baik dalam pembelajaran maupun dalam sistem dokumentasi dan administrasi. Guru perlu mampu merancang modul digital, menggunakan Learning Management System (LMS), serta memanfaatkan aplikasi kolaboratif seperti Google Workspace, Canva, atau Kahoot untuk meningkatkan keterlibatan siswa. Penguasaan teknologi menjadi syarat profesionalisme saat ini.

Ketiga, guru diharapkan mengembangkan **budaya reflektif dan kolaboratif antar rekan sejawat**. Disarankan agar sekolah membangun



Learning Circle atau *Komunitas Praktik Guru* (KPG), di mana guru bisa saling berbagi strategi mengajar, praktik baik, dan kesulitan. Refleksi kolektif semacam ini dapat meningkatkan mutu pembelajaran secara organik.

Keempat, tenaga administrasi perlu didorong menjadi **agen pelayanan modern dan produktif**. TU tidak lagi sekadar mengerjakan arsip atau dokumen, tetapi menjadi penyedia layanan profesional bagi siswa, guru, orang tua, dan tamu sekolah. Mereka harus dibekali pelatihan komunikasi publik, digitalisasi administrasi, dan manajemen dokumen berbasis cloud.

Kelima, sekolah disarankan menyediakan **pelatihan rutin dan program pengembangan diri bagi guru dan TU**, baik secara daring maupun luring. Ini dapat berupa pelatihan literasi digital, akuntansi BOS, e-filing surat, layanan prima, hingga pelatihan coaching untuk guru. Sekolah juga dapat menjalin kerja sama dengan lembaga pelatihan vokasi, DUDI, atau perguruan tinggi untuk mengakses pelatihan bersertifikat.

Keenam, guru dan TU perlu difasilitasi untuk memiliki **rencana pengembangan karier jangka menengah**, termasuk dalam pengurusan sertifikasi, portofolio kompetensi, publikasi karya, dan pengakuan profesi. Kepala sekolah sebaiknya memetakan potensi setiap guru dan TU serta menyusun skema insentif berbasis kinerja dan kontribusi inovasi.

Ketujuh, guru diharapkan memainkan peran dalam **penguatan budaya sekolah dan karakter siswa**. Guru tidak hanya mendidik secara akademik, tetapi juga menjadi panutan nilai. Kehadiran, keteladanan, cara berinteraksi, dan kepedulian guru membentuk iklim belajar dan kedisiplinan siswa secara tidak langsung namun sangat kuat.

Kedelapan, tenaga administrasi perlu dilibatkan dalam perencanaan strategis dan kegiatan sekolah secara lebih menyeluruh. TU dapat menjadi **tim dokumentasi kinerja sekolah, pengelola data dashboard, atau koordinator agenda pelayanan publik**. Pelibatan ini meningkatkan rasa memiliki dan mengurangi sekat antara tim akademik dan tim administratif.

Kesembilan, sekolah perlu menciptakan **sistem penghargaan bagi guru dan TU** yang menunjukkan performa tinggi, inovasi layanan, atau



kontribusi di luar tugas pokok. Bentuknya bisa berupa apresiasi tahunan, insentif, kesempatan pelatihan ke luar daerah, atau promosi struktural.

Penelitian oleh Nurjanah & Firdaus (2023) menyimpulkan bahwa SMK Swasta yang memberikan **fasilitasi karier dan ruang inovasi untuk guru dan TU mengalami peningkatan loyalitas pegawai hingga 39%**, serta kenaikan tingkat kepuasan siswa terhadap layanan sekolah sebesar 33% dalam satu tahun.

Sebagai sintesis, rekomendasi strategis untuk guru dan tenaga administrasi di SMK Swasta mencakup:

1. Mengembangkan kompetensi vokasional dan digital secara berkelanjutan
2. Mengadopsi pendekatan pembelajaran kontekstual dan reflektif
3. Mewujudkan pelayanan publik berbasis efisiensi dan profesionalitas
4. Berpartisipasi dalam budaya mutu, inovasi, dan karakter sekolah
5. Mengakses pengembangan karier melalui pelatihan dan insentif kinerja

Dengan implementasi yang terstruktur dan dukungan kepemimpinan yang kuat, guru dan TU akan menjadi **pilar utama dalam membentuk SMK Swasta yang unggul, relevan, dan memiliki daya saing nyata di masa depan.**

Untuk Yayasan dan Pengelola

Dalam struktur SMK Swasta, **yayasan memegang peran fundamental** sebagai pemilik, penjamin hukum, dan pengarah strategis kelembagaan. Namun dalam praktiknya, peran yayasan sering kali terjebak dalam fungsi administratif dan birokratis belaka, seperti pengesahan anggaran dan perekrutan tenaga kerja. Padahal, dalam lanskap pendidikan modern, **yayasan dan pengelola harus bertransformasi menjadi mitra strategis kepala sekolah**, turut aktif dalam membangun ekosistem pendidikan yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan.



Pertama, yayasan perlu memperkuat perannya sebagai **penyusun arah strategis jangka panjang sekolah**, melalui penyusunan *Rencana Induk Pengembangan Sekolah* (RIPS) yang memuat visi 10–15 tahun ke depan. RIPS ini menjadi acuan sinkronisasi antara kebijakan sekolah dengan nilai-nilai inti yayasan, sekaligus alat akuntabilitas kelembagaan dalam menjaga keberlanjutan mutu pendidikan vokasi.

Kedua, yayasan didorong untuk mengembangkan **model tata kelola profesional berbasis prinsip good governance**, seperti transparansi keuangan, pembagian wewenang yang jelas antara eksekutif (kepala sekolah) dan struktural yayasan, serta sistem evaluasi kelembagaan. Keterlibatan yayasan sebaiknya tidak bersifat operasional harian, tetapi lebih pada pengawasan strategis dan pemberdayaan kepala sekolah.

Ketiga, penting bagi yayasan untuk **menjamin keberlangsungan pendanaan pendidikan**, termasuk di luar BOS atau SPP, melalui inisiatif ekonomi produktif, pembentukan unit usaha yayasan, atau kemitraan CSR dengan dunia industri. Yayasan yang inovatif dapat memfasilitasi pembangunan infrastruktur, pengadaan sarana praktik, dan penyediaan beasiswa melalui dana eksternal non-rutin.

Keempat, yayasan perlu menyiapkan **struktur organisasi dan sumber daya manusia (SDM) pengelola yang berkompeten**, bukan semata relasi kekerabatan atau tokoh internal. Posisi pengurus yayasan (ketua, sekretaris, bendahara) idealnya dipilih berdasarkan keahlian manajerial, legalitas, keuangan, dan koneksi strategis untuk mendukung ekspansi jaringan sekolah.

Kelima, hubungan yayasan dengan kepala sekolah dan tim manajemen harus bersifat **kolaboratif dan saling percaya**. Yayasan memberikan ruang kepada kepala sekolah untuk berinovasi dan mengambil keputusan operasional, sementara kepala sekolah melaporkan dan mengomunikasikan arah strategis secara terbuka. Pola ini menghindari konflik struktural dan mendorong ekosistem kepemimpinan yang sehat.

Keenam, yayasan disarankan untuk **terlibat dalam penguatan branding dan relasi eksternal sekolah**, misalnya menghadiri forum industri,



mendukung media promosi, dan membuka akses ke alumni atau jejaring bisnis. Peran ini membantu membangun citra sekolah yang kredibel dan berwawasan luas di tengah persaingan antarlembaga pendidikan.

Ketujuh, yayasan juga perlu mengembangkan **sistem monitoring dan evaluasi strategis**, seperti audit internal tahunan, forum refleksi pengelola, dan laporan pertanggungjawaban program kerja sekolah. Dengan cara ini, yayasan tidak hanya mengetahui penggunaan anggaran, tetapi juga memahami arah dan tantangan perkembangan sekolah.

Kedelapan, sebagai lembaga yang mengontrol struktur dan aset, yayasan harus **menyusun kebijakan perlindungan aset dan sumber daya sekolah**, termasuk perlindungan hukum terhadap lahan, gedung, serta perlindungan profesional terhadap tenaga pendidik dan tendik. Ini menciptakan stabilitas kelembagaan jangka panjang.

Contoh praktik baik: **Yayasan Insan Vokasi Mandiri** di Bogor menetapkan struktur pengelolaan profesional dengan divisi khusus Kemitraan, Legal, dan Akademik. Mereka menyusun Rencana Induk 15 Tahun, menyelenggarakan *Forum Sinergi Yayasan–Manajemen* setiap triwulan, serta mengalokasikan 20% pendapatan non-SPP untuk program inovasi dan pelatihan guru. Hasilnya, sekolah tumbuh pesat dan menjadi rujukan vokasi swasta di wilayahnya.

Penelitian oleh Firmansyah & Setyawati (2023) menunjukkan bahwa yayasan yang aktif secara strategis dalam perencanaan dan pengembangan sekolah memberikan dampak signifikan pada:

1. Stabilitas kepemimpinan sekolah (turnover rendah)
2. Pertumbuhan kemitraan industri
3. Peningkatan akreditasi kelembagaan
4. Kepercayaan masyarakat dan peningkatan jumlah pendaftar

Sebagai sintesis, rekomendasi strategis bagi yayasan dan pengelola SMK Swasta meliputi:

1. Menjadi penjamin arah dan pengembang strategi jangka panjang
2. Menjamin tata kelola profesional dan transparan
3. Mendukung keberlanjutan finansial dan relasi eksternal



4. Memperkuat kolaborasi dengan kepala sekolah secara sehat
5. Menyusun kebijakan manajemen aset dan SDM berkelanjutan

Dengan pelaksanaan peran ini, yayasan tidak hanya menjadi pemilik sah lembaga pendidikan, tetapi juga **motor penggerak transformasi manajemen sekolah vokasi ke arah yang unggul, berdaya tahan, dan terpercaya.**

Untuk Pemerintah Daerah dan Dunia Usaha

Peran **pemerintah daerah** dan **dunia usaha/industri (DUDI)** sangat krusial dalam menopang keberlanjutan dan daya saing SMK Swasta. Sebagai lembaga yang secara struktural tidak mendapatkan perlindungan penuh dari negara seperti sekolah negeri, SMK Swasta membutuhkan **dukungan kebijakan, akses program, dan keterlibatan dunia kerja** untuk bertahan dan berkembang. Oleh karena itu, subbab ini memberikan arah strategis agar hubungan antara sekolah, pemerintah, dan industri dapat berjalan **sinergis, berkelanjutan, dan saling menguatkan.**

Pertama, pemerintah daerah disarankan untuk **memastikan inklusi-vitas kebijakan pendidikan vokasi** terhadap SMK Swasta. Artinya, semua program pelatihan guru, bantuan sarana, dukungan teaching factory, dan pengembangan kurikulum tidak boleh eksklusif untuk sekolah negeri. Pemerintah harus membuat **kebijakan afirmatif** untuk SMK Swasta dengan prinsip proporsionalitas dan transparansi berbasis kinerja.

Kedua, pemda perlu membentuk **forum vokasi daerah** yang melibatkan SMK negeri dan swasta secara setara, DUDI lokal, asosiasi profesi, dan dinas terkait. Forum ini bertugas menyusun *Peta Jalan Vokasi Daerah* yang berisi analisis kebutuhan industri wilayah, pemetaan kompetensi lulusan, serta rencana sinergi antar-SMK. Keterlibatan SMK Swasta dalam forum ini menjadi wujud **pengakuan keberadaan dan kontribusinya** terhadap ekosistem ketenagakerjaan lokal.

Ketiga, pemda dapat memberikan insentif fiskal atau administratif kepada SMK Swasta yang menunjukkan performa tinggi dalam bidang



teaching factory, penyerapan lulusan, atau inovasi pembelajaran. Misalnya, pemberian hibah alat praktik, pemotongan retribusi izin operasional, atau dukungan dalam pencapaian status sekolah unggulan daerah.

Keempat, pemerintah daerah perlu memperkuat **peran pengawas dan pembina fungsional** terhadap SMK Swasta, tidak hanya dalam aspek kepatuhan administratif, tetapi juga dalam penguatan mutu dan pengembangan kapasitas kelembagaan. Program seperti pendampingan BOS, asesmen mutu internal, dan klinik perencanaan strategis perlu dirancang khusus dan dijadwalkan rutin.

Kelima, dunia usaha dan industri lokal harus diubah dari sekadar mitra praktik kerja lapangan (PKL) menjadi **co-creator dalam pendidikan vokasi**. SMK Swasta perlu didukung untuk bekerja sama dalam:

1. Perencanaan kurikulum (Curriculum Mapping bersama industri)
2. Penyediaan mentor dari DUDI
3. Skema sertifikasi kompetensi industri
4. Pemagangan guru produktif
5. Pengembangan teaching factory berbasis produksi bersama

Keenam, DUDI juga diharapkan untuk memberikan **dukungan konkret dalam bentuk CSR (Corporate Social Responsibility)** yang dialokasikan untuk pengembangan SDM, pengadaan alat, atau beasiswa siswa SMK Swasta. Banyak perusahaan besar memiliki skema CSR pendidikan, namun belum terarah ke sekolah vokasi lokal karena kurangnya inisiatif sinergi dari pemerintah maupun sekolah itu sendiri.

Ketujuh, dibutuhkan **mekanisme regulatif atau insentif dari pemerintah daerah** untuk mendorong DUDI lokal lebih terbuka bermitra dengan SMK. Ini dapat berupa kemudahan izin usaha, pengakuan kontribusi dalam bentuk penghargaan, atau insentif pajak daerah. Pemerintah menjadi aktor kunci dalam menjembatani dunia pendidikan dan dunia industri.

Kedelapan, pemda bersama DUDI perlu mendukung **branding dan publikasi sekolah vokasi unggul**, termasuk SMK Swasta. Kegiatan seperti *Vokasi Fair*, *Kompetisi Karya Inovatif Siswa*, dan *Festival Teaching Factory*



yang diselenggarakan bersama akan meningkatkan eksistensi SMK Swasta di mata masyarakat dan mempercepat tumbuhnya kepercayaan publik.

Contoh praktik baik: di Kabupaten Banyuwangi, Pemda membentuk *Banyuwangi Corporate School Alliance* yang terdiri dari 25 DUDI lokal dan 18 SMK (negeri dan swasta). Program ini menghasilkan kurikulum kolaboratif bidang maritim dan pariwisata, serta membuka 122 slot magang guru. Sekolah swasta dilibatkan secara penuh dan terbukti menyerap 73% lulusan ke dunia kerja dalam dua tahun.

Penelitian oleh Rizaldi & Kumalasari (2023) menunjukkan bahwa **SMK Swasta yang aktif bermitra dengan DUDI dan difasilitasi oleh Pemda mengalami peningkatan daya serap lulusan hingga 58% lebih tinggi** dibanding yang tidak memiliki koneksi industri yang aktif. Keterlibatan lintas pemangku kepentingan menjadi faktor kunci sukses ini.

Sebagai sintesis, rekomendasi strategis untuk pemerintah daerah dan dunia usaha mencakup:

1. Menjamin kesetaraan akses program bagi SMK Swasta
2. Mendorong forum kolaboratif vokasi lintas sektor
3. Menyediakan insentif dan pengakuan berbasis kinerja sekolah
4. Menjadikan DUDI sebagai co-creator pendidikan, bukan sekadar penerima lulusan
5. Mendukung branding vokasi lokal melalui event dan media kolaboratif

Dengan demikian, sinergi strategis antara SMK Swasta, pemerintah, dan dunia usaha akan membentuk **ekosistem vokasi daerah yang kuat, mandiri, dan berorientasi masa depan**. SMK Swasta tidak lagi berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian penting dari gerakan transformasi pendidikan dan ketenagakerjaan nasional.

B. Roadmap Menuju SMK Swasta Unggul 2030

Transformasi SMK Swasta tidak dapat dicapai dalam satu tahun, satu program, atau satu kepemimpinan saja. Ia membutuhkan **peta jalan (road-map)** jangka menengah-panjang yang dirancang secara sistematis, fleksibel,



dan terukur. Roadmap ini berfungsi sebagai **kompas strategis** yang mengarahkan sekolah untuk terus berkembang melalui tahapan penguatan manajerial, inovasi pembelajaran, penguatan kemitraan, dan perbaikan budaya kerja. Bab ini disusun sebagai **landasan tindakan berkelanjutan** bagi seluruh pemangku kepentingan menuju capaian SMK Swasta yang unggul pada tahun 2030.

Sebagai bagian dari ekosistem pendidikan vokasi nasional, SMK Swasta memiliki potensi besar yang sering kali tersembunyi di balik keterbatasan fasilitas, akses program, dan tantangan legalitas kelembagaan. Namun demikian, potensi ini bisa dioptimalkan jika sekolah memiliki **arah transformatif yang konkret, berbasis data, dan didukung penuh oleh yayasan, guru, industri, serta pemerintah**. Bab ini hadir untuk merumuskan bagaimana transisi manajemen strategis dapat dikawal secara progresif dalam kurun waktu 2025–2030.

Subbab 15.1 menyusun **tahapan transformasi manajemen** secara periodik dalam lima tahun ke depan, mulai dari penguatan fondasi sistem informasi dan tata kelola, digitalisasi administrasi dan keuangan, hingga kemandirian pengembangan teaching factory dan sertifikasi lulusan. Tahapan ini dilandaskan pada prinsip pertumbuhan berjenjang, yaitu: *stabilisasi → penguatan → perluasan → inovasi → keberlanjutan*.

Subbab 15.2 akan menguraikan **indikator keberhasilan dan daya saing global**, yang harus menjadi acuan evaluasi bagi setiap SMK Swasta. Indikator ini tidak hanya meliputi kelulusan dan akreditasi, tetapi juga capaian lulusan dalam dunia kerja, kualitas kemitraan industri, integrasi teknologi, serta reputasi publik sekolah. Dengan indikator terukur, sekolah dapat memantau progres dan menetapkan target tahunan secara akurat.

Subbab 15.3 membahas **strategi keberlanjutan dan inovasi berbasis data**, yang menekankan pentingnya sekolah membangun sistem pengambilan keputusan berbasis informasi nyata, serta mendorong pengembangan produk inovatif, teaching factory modern, dan model pembelajaran adaptif yang disesuaikan dengan kebutuhan industri dan profil siswa masa depan.



Terakhir, Subbab 15.4 merangkum arah transformasi menuju **SMK Swasta sebagai pusat unggulan vokasi lokal**, yang bukan hanya berdaya saing di wilayahnya, tetapi juga menjadi pionir dalam integrasi sosial, teknologi, dan kewirausahaan. Dalam proyeksi ini, SMK Swasta berperan sebagai agen pembangunan daerah melalui lulusan terampil, program produksi, dan jejaring mitra vokasi yang kuat.

Dengan penyusunan roadmap ini, sekolah tidak hanya dituntun untuk bergerak taktis, tetapi juga **berpikir strategis dan berinvestasi untuk masa depan**. Roadmap 2030 adalah deklarasi bahwa SMK Swasta bisa dan layak menjadi lembaga vokasi unggulan, dengan syarat adanya komitmen kolektif, kepemimpinan yang konsisten, dan sistem manajemen yang terus belajar dan beradaptasi.

Tahapan Transformasi Manajemen 2025–2030

Transformasi manajemen di SMK Swasta tidak dapat dilakukan secara serentak dan instan. Ia memerlukan pendekatan bertahap yang logis, terencana, dan mempertimbangkan kapasitas internal sekolah, dukungan yayasan, kesiapan SDM, serta perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, tahapan transformasi manajemen 2025–2030 disusun dalam lima fase strategis: **Stabilisasi → Konsolidasi → Ekspansi → Inovasi → Keberlanjutan**. Masing-masing fase memiliki target dan indikator capaian yang jelas sebagai acuan gerak jangka menengah-panjang sekolah.

Fase I (2025): Stabilisasi Sistem Dasar

Tahap awal transformasi manajemen dimulai dari upaya membangun sistem dasar yang stabil, terutama pada aspek:

1. Tata kelola keuangan dan administrasi
2. Penataan struktur organisasi dan pelimpahan wewenang
3. Penyusunan ulang RKS berbasis data
4. Penguatan komunikasi yayasan–manajemen
5. Pemetaan aset dan audit internal lembaga



Fokus utama pada tahun pertama adalah menciptakan fondasi manajemen yang tertib, transparan, dan terdokumentasi rapi sebagai prasyarat keberlanjutan.

Fase II (2026): Konsolidasi Mutu Layanan dan SDM

Setelah sistem dasar stabil, sekolah perlu memperkuat **kapasitas sumber daya manusia dan budaya kerja**. Arah strategis tahap ini meliputi:

1. Pelatihan kepala sekolah, guru, dan TU dalam manajemen modern
2. Pembentukan tim mutu dan forum refleksi organisasi
3. Penerapan e-administrasi berbasis cloud
4. Revitalisasi teaching factory tahap awal
5. Pemantapan identitas dan nilai-nilai sekolah

Target utama fase ini adalah membangun tim kerja yang proaktif, reflektif, dan siap berinovasi.

Fase III (2027): Ekspansi Program dan Kemitraan Strategis

Tahapan ini mendorong SMK Swasta untuk mulai tumbuh dan menjalin jejaring yang lebih luas. Program ekspansi meliputi:

1. Penambahan program keahlian sesuai analisis pasar lokal
2. Perluasan kemitraan industri, alumni, dan komunitas
3. Pengembangan teaching factory berbasis kebutuhan industri
4. Inisiasi program pemasaran sekolah (digital branding)
5. Peningkatan daya tampung dan perbaikan sarpras

Capaian utama dari fase ini adalah meningkatnya daya saing sekolah dan dikenalnya SMK sebagai institusi vokasi terpercaya.

Fase IV (2028–2029): Inovasi dan Modernisasi Manajemen

Tahap ini menandai kematangan manajemen sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan berbasis inovasi. Fokus utama:

1. Optimalisasi SIM Sekolah dan dashboard kinerja real-time
2. Integrasi sistem keuangan, e-rapor, dan penilaian teaching factory
3. Penerapan IoT dalam sarana pendidikan dan pemantauan operasional



4. Pengembangan produk inovatif (barang/jasa) sebagai penguatan daya saing
5. Peningkatan jumlah guru bersertifikat industri dan pelatih PKL
Keberhasilan fase ini ditandai dengan meningkatnya nilai akreditasi, produktivitas siswa, dan kepercayaan publik.

Fase V (2030): Keberlanjutan dan Reputasi Vokasi Lokal

Fase puncak ini memfokuskan pada upaya menjadikan SMK Swasta sebagai **pusat unggulan vokasi berbasis komunitas**. Langkah-langkah strategis meliputi:

1. Sertifikasi teaching factory sebagai unit layanan industri
2. Kolaborasi riset terapan bersama mitra perguruan tinggi
3. Produksi lulusan bersertifikat internasional (MIS, BNSP, LSP)
4. Pelibatan alumni sebagai duta vokasi dan relasi DUDI
5. Penguatan tata kelola yayasan dengan pendekatan profesional

Dalam lima tahun pelaksanaan, tahapan ini tidak berjalan secara kaku, tetapi bersifat **adaptif dan dapat disesuaikan** dengan kondisi masing-masing sekolah. Sekolah yang sudah maju dapat memulai langsung dari fase kedua atau ketiga, sementara yang baru berkembang bisa memfokuskan pada fase pertama dan kedua secara intensif.

Setiap fase idealnya dilengkapi dengan **indikator capaian tahunan**, seperti:

1. Rasio guru tersertifikasi
2. Skor indeks kepuasan layanan
3. Jumlah mitra DUDI aktif
4. Nilai rata-rata teaching factory
5. Capaian penyerapan lulusan
6. Pertumbuhan dana non-BOS

Indikator-indikator ini memungkinkan monitoring strategis oleh kepala sekolah, yayasan, dan pemerintah daerah.

Contoh implementasi: **SMK Swasta Agro Digital Nusantara di Sumatera Barat** menerapkan model transformasi bertahap sejak 2021.



Dalam waktu empat tahun, mereka berhasil membentuk teaching factory berbasis pengolahan pangan, menjalin 12 kemitraan industri, menerapkan e-dashboard keuangan, dan membuka dua program keahlian baru yang berbasis agro-industri digital. Roadmap ini terbukti meningkatkan PPDB 250% dan akreditasi dari B ke A.

Sebagai sintesis, tahapan transformasi manajemen SMK Swasta 2025–2030 harus memenuhi prinsip:

1. Bertahap, sistemik, dan adaptif terhadap konteks
2. Berdasarkan data evaluasi dan potensi lokal
3. Didukung komitmen kepemimpinan dan yayasan
4. Berorientasi pada mutu, inovasi, dan keberlanjutan
5. Memiliki target capaian tahunan yang terukur dan realistis

Dengan menapaki roadmap ini, SMK Swasta akan memiliki **arah jangka panjang yang kokoh**, mampu tumbuh dalam tantangan, serta berperan nyata sebagai penggerak pendidikan vokasi unggul berbasis komunitas dan industri.

Indikator Keberhasilan dan Daya Saing Global

Untuk memastikan transformasi manajemen berjalan sesuai arah dan dapat dimonitor secara obyektif, **indikator keberhasilan** harus dirumuskan dengan cermat, terukur, dan relevan dengan visi jangka panjang sekolah. Indikator tersebut bukan sekadar alat evaluasi, tetapi menjadi **pengarah strategi dan pengingat komitmen mutu**. Dalam konteks roadmap menuju SMK Swasta Unggul 2030, indikator ini dibagi menjadi **tiga kategori besar**: indikator internal manajemen, indikator output pendidikan, dan indikator eksternal daya saing.

Indikator internal manajemen berfungsi mengukur efektivitas sistem tata kelola sekolah dan kesiapan organisasional dalam menopang strategi jangka panjang. Beberapa indikator utama yang perlu dikembangkan meliputi:



1. Tingkat keterisian dan keaktifan dashboard kinerja
2. Ketersediaan dan implementasi RKS berbasis data
3. Jumlah guru dan TU yang mengikuti pelatihan manajerial atau digitalisasi per tahun
4. Prosentase pengambilan keputusan berbasis data audit internal
5. Prosentase SOP kelembagaan yang telah terdokumentasi dan diimplementasikan

Indikator ini menunjukkan kesiapan manajemen internal dalam menopang transformasi yang sehat.

Indikator output pendidikan mencerminkan kualitas dan relevansi proses pembelajaran dan pengembangan siswa di SMK Swasta. Indikator ini harus mencakup:

1. Presentase kelulusan siswa per tahun
 2. Nilai rerata Uji Kompetensi Keahlian (UKK) dan sertifikasi keahlian
 3. Prosentase siswa yang menjalani magang sesuai kompetensi keahlian
 4. Jumlah produk teaching factory yang bernilai ekonomi
 5. Jumlah siswa yang mengikuti lomba kejuruan dan karya inovatif
 6. Prosentase siswa yang memiliki portofolio digital saat lulus
- Indikator ini dapat digunakan untuk memetakan dampak manajemen terhadap output konkret siswa.

Indikator daya saing eksternal digunakan untuk menilai sejauh mana SMK Swasta memiliki **pengaruh di luar sekolah**, membangun jejaring, dan memperoleh pengakuan. Ini termasuk:

1. Rasio lulusan yang bekerja di bidangnya dalam waktu 6 bulan
2. Jumlah kerja sama aktif dengan DUDI dan mitra industri
3. Jumlah publikasi media atau eksposur digital sekolah per tahun
4. Sertifikasi sekolah dari lembaga eksternal (ISO, LSP, SNI, dsb.)
5. Jumlah alumni yang terlibat dalam program mentoring atau branding sekolah
6. Jumlah siswa diterima di jenjang pendidikan tinggi vokasional



Penting untuk diingat bahwa **indikator keberhasilan tidak harus rumit**, tetapi harus relevan, dapat diukur, dan dapat dimonitor secara berkala (bulanan, semester, atau tahunan). Kepala sekolah dan tim manajemen disarankan membuat **dashboard visual** dari indikator-indikator ini sebagai bahan refleksi triwulanan dan pertemuan yayasan–manajemen.

Setiap indikator dapat diberi **target pertumbuhan tahunan**, misalnya:

1. Jumlah mitra industri meningkat 10% per tahun
2. Jumlah siswa dengan portofolio digital naik 20% setiap tahun
3. Rerata nilai UKK meningkat 0,3 poin per tahun

Dengan cara ini, sekolah memiliki tolok ukur perkembangan dan dapat melakukan intervensi strategis saat ada gap capaian.

Untuk mencapai daya saing global, sekolah harus mulai memperhatikan **standar internasional vokasi**, seperti:

1. Kurikulum berbasis skema ASEAN Qualification Framework (AQF)
2. Sertifikasi keahlian industri (Mikrotik, Autodesk, TOEIC, dsb.)
3. Kerja sama internasional skala kecil seperti pelatihan daring, proyek lintas negara, atau kolaborasi produk

Indikator ini menunjukkan kesiapan SMK Swasta berpartisipasi dalam pasar tenaga kerja internasional dan menjawab tantangan SDG 4 (pendidikan berkualitas dan inklusif).

Contoh penerapan indikator: **SMK Swasta Global Teknik di Surakarta** menetapkan 18 indikator utama, 12 indikator pendukung, dan menampilkan dalam dashboard bulanan berbasis Google Data Studio. Hasilnya, dalam dua tahun, sekolah mampu meningkatkan jumlah mitra industri dari 9 menjadi 24, meningkatkan akreditasi ke A, serta menjadi finalis lomba inovasi Teaching Factory tingkat nasional.

Penelitian oleh Raharjo & Widyastuti (2023) menunjukkan bahwa SMK Swasta yang memiliki sistem indikator strategis yang dimonitor secara aktif mengalami peningkatan **kinerja kelembagaan sebesar 43%** dan **retensi guru sebesar 28%** dalam waktu 18 bulan.



Sebagai sintesis, indikator keberhasilan dan daya saing global SMK Swasta harus:

1. Mewakili aspek manajerial, akademik, dan relasi eksternal
2. Bersifat SMART (Spesifik, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)
3. Dimonitor secara berkala dan menjadi dasar refleksi manajerial
4. Mampu menghubungkan sekolah dengan standar regional/global
5. Dipahami dan dimiliki bersama oleh tim manajemen, guru, dan yayasan

Dengan menyusun dan memantau indikator secara konsisten, SMK Swasta akan memiliki **sistem navigasi yang kuat**, yang tidak hanya menjamin pencapaian mutu, tetapi juga membuka jalan menuju keunggulan dan reputasi di tingkat nasional dan internasional.

Strategi Keberlanjutan dan Inovasi Berbasis Data

Keberhasilan transformasi manajemen SMK Swasta tidak hanya ditentukan oleh program-program unggulan, tetapi oleh sejauh mana sekolah mampu **memelihara keberlanjutan dan menciptakan inovasi baru secara sistematis**. Untuk itu, dibutuhkan strategi yang berbasis pada **data aktual dan informasi yang dianalisis dengan baik**. Data menjadi pondasi pengambilan keputusan, dan inovasi menjadi ekspresi adaptasi terhadap tantangan zaman. Tanpa keduanya, transformasi hanya akan menjadi semangat sesaat, bukan proses yang terus berkembang.

Strategi keberlanjutan mengandung dua makna utama: **(1) kesinambungan sistem manajemen dan program kerja**, serta **(2) kemampuan lembaga untuk bertahan dan tumbuh dalam dinamika eksternal**. Keberlanjutan tidak identik dengan mempertahankan status quo, melainkan keberanian untuk melanjutkan hal-hal yang efektif dan menyempurnakan yang kurang. Ini memerlukan sistem dokumentasi, pelaporan berkala, dan manajemen pengetahuan yang aktif di sekolah.



Langkah awal keberlanjutan adalah membangun **siklus manajemen berbasis data (data-driven management cycle)**. Siklus ini dimulai dari:

1. Pengumpulan data (input manual atau digital)
2. Visualisasi dan analisis tren
3. Refleksi dan diskusi tim
4. Pengambilan keputusan berbasis hasil analisis
5. Implementasi dan monitoring
6. Umpan balik dan perencanaan lanjutan

Siklus ini harus menjadi budaya rutin di level kepala sekolah, waka, guru, hingga TU.

Sumber data utama yang dapat digunakan antara lain:

1. Data kehadiran dan presensi siswa-guru
2. Hasil UKK dan asesmen sumatif
3. Laporan keuangan dan teaching factory
4. Survei kepuasan siswa dan orang tua
5. Hasil audit internal dan indikator mutu

Data tersebut perlu dikompilasi dalam dashboard dinamis yang dapat diakses pimpinan sekolah setiap saat.

Strategi inovasi di SMK Swasta harus dimulai dari **pemetaan potensi inovasi lokal**. Sekolah harus jeli membaca sumber daya unik, jejaring mitra, atau profil siswa yang bisa dikembangkan menjadi proyek pembelajaran, teaching factory, atau branding sekolah. Inovasi tidak harus bersifat teknologi tinggi; cukup dengan pendekatan yang baru, berdampak, dan berkelanjutan.

Contoh:

1. Mengembangkan produk olahan lokal berbasis teaching factory
2. Membangun sistem pelatihan online internal guru
3. Membuat *student entrepreneurship club* sebagai inkubator wirausaha



4. Mengintegrasikan aplikasi digital sederhana untuk pelaporan BOS
5. Mengadakan lomba ide inovasi antarjurusan sebagai agenda tahunan

Inovasi yang baik harus memiliki **indikator keberhasilan** dan diikuti dengan dokumentasi sistematis. Setiap inovasi yang berhasil diterapkan harus dijadikan bagian dari *institutional memory*, disusun sebagai modul, SOP, atau prototipe untuk dapat direplikasi di tahun-tahun mendatang. Ini membangun **kapital inovasi** sekolah.

Keberlanjutan dan inovasi akan efektif jika sekolah memiliki **struktur pendukung**, seperti:

1. Tim inovasi sekolah lintas fungsi
2. Jadwal bulanan refleksi manajerial berbasis data
3. Forum diseminasi praktik baik (oleh guru, siswa, atau mitra)
4. Insentif atau pengakuan terhadap pelaku inovasi

Dengan struktur yang tepat, inovasi tidak lagi bergantung pada figur kepala sekolah semata, tetapi hidup dalam budaya organisasi.

Strategi keberlanjutan juga berkaitan dengan **kesiapan regenerasi kepemimpinan**. Sekolah disarankan untuk membina kader manajerial dari guru dan tenaga kependidikan muda, memberikan ruang kepemimpinan kecil (koordinator program, PIC proyek, mentor siswa), serta menyusun *manual operasional program strategis* agar transisi kepemimpinan tetap menjaga kesinambungan mutu.

Penelitian oleh Yuliani & Sunarto (2023) menunjukkan bahwa SMK Swasta yang menerapkan strategi keberlanjutan berbasis data dan inovasi mengalami **peningkatan stabilitas organisasi sebesar 42%** dan mampu mempertahankan program unggulan meskipun terjadi pergantian kepala sekolah atau tim manajemen.

Sebagai sintesis, strategi keberlanjutan dan inovasi berbasis data yang efektif di SMK Swasta harus memenuhi prinsip:

1. Mengandalkan siklus refleksi dan keputusan berbasis data
2. Mendokumentasikan dan mendiseminasikan praktik baik
3. Memiliki struktur dan tim pendukung inovasi



4. Mendorong partisipasi semua lini, bukan bergantung pada pimpinan
5. Menyiapkan regenerasi kepemimpinan dan keberlanjutan budaya kerja

Dengan menerapkan strategi ini secara konsisten, SMK Swasta tidak hanya akan mampu menjaga capaian, tetapi juga terus tumbuh menjadi **lembaga vokasi yang tangguh, adaptif, dan siap menghadapi masa depan pendidikan yang penuh perubahan.**

Menuju SMK Swasta sebagai Pusat Unggulan Vokasi Lokal

Transformasi SMK Swasta tidak berhenti pada peningkatan manajerial dan inovasi internal, melainkan harus berpuncak pada peran strategis sebagai **pusat unggulan vokasi lokal**. Artinya, SMK Swasta harus mampu menjadi **sentra pembelajaran keterampilan, pusat layanan masyarakat, dan motor penggerak ekonomi berbasis potensi wilayah**. Ini adalah bentuk tertinggi dari kontribusi pendidikan vokasi dalam pembangunan berkelanjutan berbasis lokalitas.

Menjadi pusat unggulan tidak identik dengan menjadi sekolah elit, tetapi menjadi sekolah yang **berfungsi kuat secara sosial, edukatif, dan produktif di wilayahnya**. SMK Swasta harus bisa menjawab kebutuhan tenaga kerja lokal, menyediakan solusi terapan untuk industri kecil-mene-nah, dan membentuk lulusan yang relevan serta adaptif.

Langkah awal menuju posisi ini adalah dengan **melakukan pemetaan potensi lokal** secara partisipatif. Sekolah perlu mendata sektor ekonomi utama di wilayahnya, jenis usaha kecil yang berkembang, kebutuhan kete-rampilan yang belum terisi, serta peluang pengembangan teaching factory berbasis potensi tersebut. Hasil pemetaan ini menjadi dasar penguatan program keahlian dan arah kurikulum vokasional.

Selanjutnya, sekolah perlu **memperkuat konektivitas dengan mitra strategis lokal**, seperti UMKM, BUMDes, koperasi, pemerintah desa, dan pelaku industri rumah tangga. Kerja sama ini dapat meliputi:



1. Penyediaan tempat praktik siswa
2. Kolaborasi produk dalam teaching factory
3. Program pelatihan masyarakat (kursus keterampilan singkat)
4. Penyaluran lulusan sebagai tenaga kerja atau wirausaha binaan

Dengan strategi ini, sekolah tidak hanya mencetak tenaga kerja, tetapi **menumbuhkan ekosistem ekonomi lokal.**

SMK Swasta juga dapat mengambil peran sebagai **pusat pengembangan literasi vokasional masyarakat**, seperti menyelenggarakan:

1. Kelas keterampilan untuk warga tidak sekolah
2. Pelatihan digital marketing untuk pelaku UMKM
3. Penyuluhan kewirausahaan desa
4. Inkubator bisnis pemuda desa berbasis teknologi sederhana

Dengan program ini, sekolah menjadi relevan bagi masyarakat sekitar dan memperoleh legitimasi sosial yang kuat.

Untuk menjaga keberlanjutan posisi sebagai pusat unggulan vokasi lokal, sekolah perlu memperkuat **sistem portofolio keunggulan**, yaitu dokumentasi praktik baik, katalog teaching factory, testimoni mitra, serta pelaporan sosial (social impact report). Portofolio ini menjadi alat diplomasi kepada pemangku kebijakan, mitra industri, dan masyarakat luas.

SMK Swasta unggulan juga diharapkan mampu **menghasilkan lulusan dengan tiga profil utama:**

1. Siap kerja dengan keterampilan spesifik
2. Siap berwirausaha berbasis potensi lokal
3. Siap melanjutkan pendidikan vokasi lanjutan (politeknik, akademi komunitas)

Ketiganya menunjukkan bahwa lulusan SMK bukan objek sistem, melainkan **aktor aktif dalam pembangunan ekonomi dan sosial.**

Contoh sukses: **SMK Swasta Kriya Nusantara di Jawa Tengah** mengembangkan model *School-Based Production Unit* untuk batik dan kerajinan lokal. Selain menjadi teaching factory, unit ini melibatkan 33 UMKM, menyediakan pelatihan warga, dan menciptakan 5 start-up alumni



berbasis produk kriya. Sekolah ini diakui sebagai pusat vokasi desa wisata oleh Dinas Pendidikan setempat.

Untuk menjadi pusat unggulan, sekolah harus memiliki **identitas vokasional yang kuat**, baik melalui tagline, visual branding, maupun kurikulum khas. Identitas ini harus ditanamkan ke semua aspek: pakaian siswa, proyek siswa, komunikasi ke publik, serta kerja sama eksternal. Ketika masyarakat menyebut nama sekolah, harus langsung terasosiasi dengan keunggulan spesifik yang nyata dan terbukti.

Penelitian oleh Wahyuni & Kurniawan (2023) menemukan bahwa SMK Swasta yang menjalankan fungsi ganda sebagai pusat pendidikan dan pusat layanan vokasi masyarakat mengalami **peningkatan daya saing lulusan hingga 63%**, serta pertumbuhan kemitraan industri lokal sebesar 41% dalam dua tahun.

Sebagai sintesis, SMK Swasta menuju pusat unggulan vokasi lokal harus:

1. Memetakan potensi wilayah secara partisipatif dan reguler
2. Mengembangkan teaching factory yang berakar pada kebutuhan komunitas
3. Membangun kemitraan yang saling menguatkan dengan pelaku lokal
4. Menyediakan layanan keterampilan kepada masyarakat umum
5. Menjaga identitas, portofolio, dan dampak sosial yang terukur

Dengan demikian, SMK Swasta tidak hanya menjadi lembaga pendidikan, tetapi juga **katalisator kemajuan ekonomi, sosial, dan keterampilan masyarakat berbasis lokalitas**. Itulah puncak dari transformasi manajemen strategis yang dijalankan secara berkelanjutan dan berbasis nilai.



PENUTUP

Buku ini telah menguraikan secara menyeluruh berbagai aspek strategis dalam pengelolaan SMK Swasta, mulai dari fondasi konseptual manajemen, praktik implementatif di sekolah, hingga rekomendasi strategis dan roadmap jangka panjang menuju SMK Swasta unggul 2030. Semua pembahasan didasarkan pada keyakinan bahwa **SMK Swasta memiliki potensi besar untuk menjadi pusat pendidikan vokasi yang mandiri, berkualitas, dan relevan dengan kebutuhan zaman.**

Manajemen strategis bukan sekadar soal menyusun rencana, melainkan **tentang keberanian untuk mengambil posisi, menggerakkan potensi internal, menjalin sinergi eksternal, dan melakukan inovasi secara berkelanjutan.** Dalam konteks SMK Swasta, ini berarti menjawab tantangan yang kompleks dengan pendekatan reflektif, adaptif, dan kolaboratif.

Kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, yayasan, pemerintah, dan dunia usaha memiliki peran unik dan tidak tergantikan. Ketika semua pihak mengambil peran strategisnya, maka transformasi tidak lagi menjadi wacana, melainkan kenyataan



yang hidup di ruang kelas, bengkel kerja, ruang kepala sekolah, meja administrasi, hingga jejaring mitra industri.

Kekuatan SMK Swasta tidak terletak pada besar-kecilnya bangunan, atau lengkap-tidaknya peralatan. Kekuatan itu justru terletak pada **keta-jaman visi, kekompakan tim, keberanian mencoba hal baru, dan komitmen terus belajar**. Dengan prinsip itu, sekolah dapat tumbuh bahkan dalam keterbatasan, dan menjadi pusat keunggulan vokasi berbasis komunitas.

Buku ini mengajak seluruh pelaku pendidikan vokasi untuk **berpi-kir strategis, bertindak berbasis data, dan bergerak dengan semangat kolaborasi**. Setiap bab disusun untuk tidak hanya menjadi bacaan teoritik, tetapi juga inspirasi aplikatif dan kerangka kerja nyata yang dapat diguna-kan oleh praktisi pendidikan di lapangan.

Transformasi SMK Swasta adalah perjalanan panjang yang harus dimulai dari langkah konkret hari ini: memperbaiki satu prosedur, mengembangkan satu teaching factory, memperluas satu mitra baru, atau menyemangati satu guru yang hampir menyerah. Perubahan besar dimulai dari **keberanian memulai yang kecil dengan konsisten**.

Akhir kata, semoga buku ini menjadi bekal praktis, sumber inspirasi, dan panduan strategis bagi siapa pun yang berjuang membangun SMK Swasta yang tangguh, profesional, berbudaya mutu, dan berdampak bagi masyarakat. Jalan menuju 2030 bukan sekadar soal waktu, tetapi soal **visi, kolaborasi, dan keteguhan dalam mengabdikan melalui pendidikan vokasi**.



GLOSARIUM

Administrasi Sekolah

Serangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dalam bidang tata usaha, keuangan, kesiswaan, serta layanan umum guna mendukung kelancaran proses pendidikan di sekolah.

Akuntabilitas

Prinsip manajemen yang mengharuskan lembaga pendidikan bertanggung jawab secara terbuka atas penggunaan sumber daya dan pencapaian tujuan.

Dashboard Kinerja

Tampilan visual yang menyajikan data dan indikator utama secara real-time untuk membantu kepala sekolah dan tim manajemen dalam memantau capaian dan mengambil keputusan berbasis data.



DUDI

Singkatan dari Dunia Usaha dan Dunia Industri, merupakan mitra utama SMK dalam pelaksanaan praktik kerja, pengembangan kurikulum, dan penyerapan lulusan.

E-Administrasi

Sistem administrasi sekolah yang dikelola secara digital menggunakan aplikasi atau platform daring guna meningkatkan efisiensi, kecepatan, dan akurasi layanan.

Good School Governance

Penerapan prinsip tata kelola yang baik di sekolah, meliputi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, dan efisiensi dalam seluruh aspek manajerial.

Indikator Kinerja

Ukuran atau parameter yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan atau target dalam bidang manajemen, pembelajaran, keuangan, dan kemitraan sekolah.

Innovative Teaching Factory

Model pembelajaran vokasional yang mengintegrasikan produksi barang/jasa nyata dengan proses belajar siswa, didesain untuk menghasilkan nilai ekonomi dan keterampilan kerja secara bersamaan.

IoT (Internet of Things)

Teknologi yang memungkinkan perangkat fisik seperti alat praktik, kamera, sensor, atau mesin sekolah untuk saling terhubung dan bertukar data melalui internet.

Kepemimpinan Strategis

Kemampuan seorang pemimpin dalam menetapkan arah jangka panjang, mengelola perubahan, memobilisasi sumber daya, dan menciptakan budaya organisasi yang adaptif terhadap tantangan eksternal.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Model pengelolaan pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam merancang program, mengelola anggaran, dan mengevaluasi kinerja secara kontekstual.

Manajemen Strategis

Proses sistematis yang mencakup perumusan visi-misi, analisis lingkungan, penetapan tujuan, implementasi strategi, serta monitoring dan evaluasi untuk mencapai keunggulan kelembagaan.

Mitra Strategis

Pihak eksternal seperti dunia usaha, alumni, pemerintah daerah, atau LSM yang memiliki peran dalam memperkuat sistem pendidikan di sekolah melalui kemitraan yang saling menguntungkan.

Portofolio Digital

Kumpulan karya siswa yang terdokumentasi dalam bentuk digital, mencakup hasil proyek, sertifikat, laporan magang, atau produk inovatif, digunakan untuk menunjukkan kompetensi dan kesiapan kerja.

RKS (Rencana Kerja Sekolah)

Dokumen perencanaan strategis tahunan yang memuat visi, misi, tujuan, program, kegiatan, indikator, dan anggaran, sebagai acuan pelaksanaan kegiatan sekolah.

Siklus Manajemen Berbasis Data

Rangkaian proses mulai dari pengumpulan, analisis, refleksi, pengambilan keputusan, hingga evaluasi berbasis data konkret sebagai dasar perbaikan mutu sekolah.

SIM Sekolah (Sistem Informasi Manajemen Sekolah)

Sistem digital yang mengelola data sekolah secara terintegrasi, seperti data siswa, guru, jadwal, presensi, nilai, keuangan, dan inventaris, untuk mempermudah pengambilan keputusan.

Teaching Factory (TeFa)

Kegiatan produksi barang atau jasa di lingkungan SMK yang menjadi bagian dari pembelajaran siswa, mengintegrasikan dunia pendidikan dengan praktik industri secara nyata.

Transformasi Manajemen Sekolah

Proses perubahan sistem, budaya kerja, kepemimpinan, dan pendekatan pengelolaan di sekolah menuju model yang lebih efektif, efisien, inovatif, dan berbasis mutu berkelanjutan.

VUCA

Akrab untuk Volatility (gejolak), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kompleksitas), dan Ambiguity (ketidakjelasan), menggambarkan kondisi lingkungan strategis yang cepat berubah dan tidak stabil.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, M., & Hadi, S. (2022). *School governance and leadership transformation in vocational education*. **International Journal of Educational Management**, 36(4), 522–538. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2021-0342>
- Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi. (2021). *Strategi penguatan link and match SMK dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Firmansyah, R., & Setyawati, D. (2023). Profesionalisasi yayasan dalam tata kelola SMK swasta berbasis keberlanjutan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Vokasi*, 11(2), 155–169.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.



- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). *Kebijakan Merdeka Belajar: SMK Pusat Keunggulan*. Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, A., & Wulandari, T. (2023). Visionary and entrepreneurial leadership among vocational school principals: Path to innovation. *Journal of Educational Administration Research and Review*, 7(2), 87–98. <https://doi.org/10.24036/jearr.v7i2.234>
- Nurjanah, S., & Firdaus, A. (2023). Model pengembangan kompetensi guru dan TU berbasis sistem insentif dan budaya reflektif. *Jurnal Inovasi Manajemen Pendidikan*, 9(1), 34–48.
- OECD. (2022). *Future-ready vocational education in Southeast Asia: Preparing youth for the 21st-century economy*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a77f36b-en>
- Raharjo, B., & Widyastuti, A. (2023). Manajemen berbasis indikator di SMK swasta unggulan. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengembangan Sekolah*, 5(1), 11–23.
- Ramadhan, M. D., & Prabowo, Y. (2023). Strategic leadership of private vocational school principals in turbulent environments. *Educational Management Journal*, 12(3), 90–106.
- Rizaldi, H., & Kumalasari, E. (2023). Kolaborasi SMK swasta dan dunia industri: Membangun sinergi pelatihan vokasi lokal. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 18(2), 212–228.
- Sari, R. L., & Kusumawardhani, D. (2023). Dashboard monitoring untuk pengambilan keputusan berbasis data di SMK. *Indonesian Journal of Educational Technology*, 12(1), 45–58.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

- Wahyuni, L., & Kurniawan, A. (2023). Peran SMK swasta sebagai pusat vokasi berbasis komunitas. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 14(3), 129–144.
- Yuliani, A., & Sunarto, H. (2023). Strategi keberlanjutan organisasi pendidikan berbasis inovasi dan data. *International Journal of Innovation in Education*, 6(1), 66–80.
- Hermawan, A., Rocha, T., & Lima, R. (2025). Analysis of teachers' perceptions on the implementation of Ki Hajar Dewantara's educational philosophy in the Independent Learning Curriculum. *International Journal of Educational Narrative*, 3(1), 76. <https://doi.org/10.70177/ijen.v3i1.2144>
- Hermawan, A., Alwi, M., & Alhamdan, L. S. (2025). Strategy to decision making effectiveness through strengthening digital leadership, creativity, knowledge management and organizational support. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(2), 1480–1491. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2025.6.2.1480-1491>
- Hermawan, A., Sintesa, N., & Alhamdan, L. S. (2025). Leadership development modeling serving school principals. *Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin*, 9(1), 2025. <https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2534>
- Hermawan, A., Alhamdan, L. S., & Kholili, A. (2025). Improving the effectiveness of Islamic religious education learning through transformational leadership, implementation of cooperative learning models, and learning motivation. *Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin*, 9(9), 38–55. <https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2533>
- Hermawan, A., Hidayat, D., & Kasih, A. M. (2025). Enhancing the quality of mathematics learning through strengthening pedagogical competencies, effectiveness of project-based learning (PjBL), creativity and achievement motivation. *International Journal of Arts and Social Science*, 2(2), 74–90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14899904>

- Hermawan, A. (2025). Enhancing the quality of mathematics learning through strengthening pedagogical competencies, effectiveness of project-based learning creativity and achievement motivation. *USA International Journal of Social Sciences and English Literature*, 9(2), 2576–683. <https://doi.org/10.55220/2576683x.v9.277>
- Hermawan, A., Kasih, A. M., & Sintesa, N. (2025). Smart strategy to increasing teacher engagement through strengthening self-efficacy, interpersonal communication, organizational culture and job satisfaction. *Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin*, 9(1), 2025. <https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2525>
- Hermawan, A., Sintesa, N., & Wardani, A. K. (2025). Improving the quality of vocational school teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *American International Journal of Business Management*, (), 37–51. www.aijbm.com
- Hermawan, A. (2025). Enhancing quality of teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2460>
- Hermawan, A. (2025). Enhancing quality of teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *USA Asian Business Research Journal*, 10(1), 11–22. <https://doi.org/10.55220/25766759.245>
- Hermawan, A, Wardani, A. K., B. S. (2024). Enhancing the quality of teacher services through strengthening personality and organizational justice. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(6), 397–406. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2025.6.1.397-406>
- Hermawan, A, Wardani, A. K., (2024). Strategy to improve organizational image through personality, servant leadership, organizational

culture and service quality. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 156(12), 51–63. http://rjoas.com/issue-2024-12/article_06.pdf

Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2024). Strategies to improve teacher engagement through strengthening self-efficacy, interpersonal communication, organizational culture and job satisfaction. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 156(12), 38–50. http://rjoas.com/issue-2024-12/article_05.pdf

Wardani, A. K., Hermawan, A., & Setyaningsih, S. (2024). Optimization of improving teacher organizational citizenship behavior (OCB) through strengthening transformational leadership and self-efficacy. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(6), 1348–1355. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2024.5.6.1348-1355>

Hermawan, A. (2024). Improving quality of teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *International Journal of Social Science and Economics Invention*, 10(4), 43–54. <https://doi.org/10.23958/ijsssei/vol10-i04/374>

Hermawan, A. (2024). A combined Path-SITOREM analysis to investigate effective Islamic instructional strategies through transformational leaderships, motivation, and cooperative learning method. *International Journal*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.61436/rietm>

Hermawan, A., Ghazali, A. F., & Sayuti, M. A. (2023). Modeling strengthening teacher creativity. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 25(10), 42–52. <https://doi.org/10.9790/487X-2510044252>

Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2024). Strategies to improve teachers' organizational citizenship behavior through strengthening transformational leadership and self-efficacy. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 10(11), 34–43. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v10n11p4>

- Hermawan, A., & Wardani, A. K. (2024). Strategy to improve organizational image through personality, servant leadership, organizational culture and service quality. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2).
- Hermawan, A., Wardani, A. K., Susilowati, E., & Hanum, U. (2024). Strategy for optimal efforts to improve the quality of teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 13(3), 106–118. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P111>
- Susilowati, E., & Hermawan, A. (2024). Optimal strategy for improving teachers' organizational citizenship behavior (OCB) through strengthening transformational leadership and self-efficacy. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 11(3), 119–129. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P112>
- Hanum, U., & Hermawan, A. (2024). Strategies and efforts to improve teacher engagement through strengthening self-efficacy, interpersonal communication, organizational culture and job satisfaction. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 13(3), 130–142. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P113>
- Wardani, A. K., Hermawan, A. (2024). Strategy to improve the quality of teacher services through strengthening personality and organizational justice. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 11(3), 143–153. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P114>
- Hermawan, A. (2024). Modeling strengthening teacher creativity. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 11(3), 154–164. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P115>

- Farid, S. S., & Ahmad, H. H. A. (2024). Strategy to improve teachers' professional commitment through strengthening transformational leadership, organizational climate, job satisfaction, and trust in private vocational schools in Lebak District, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS)*, 17(11(155)), 43–60. <https://rjoas.com/issue-2024-11>
- Hermawan, A., Indrati, B., & Rohmah, M. S. (2023). Optimasi organizational citizenship behaviour (OCB) guru sekolah menengah kejuruan (SMK) melalui penguatan knowledge management, kecerdasan adversitas, efikasi diri, budaya organisasi dan motivasi kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(11), 2048–2062. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.777>
- Hermawan, A., Murdiono, S., Indrati, B., & Rusnadi, S., & Sujai, A. (2023). Pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan olahan makanan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. *Ihsan: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(1), 2316–2326. <https://doi.org/10.30596/ihsan.v%vi%i.18452>
- Hermawan, A., Pratama, S. A., & Riyadi, M. T. (2023). Strategi dan cara peningkatan kualitas pembelajaran mata pelajaran matematika. *Syntax Idea*, 5(10), 1862–1877. <https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea/article/view/3011>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2022). Modeling and strengthening of servant leadership. *Edunity: Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 1(03). <https://doi.org/10.57096/edunity.v1i03.12>
- Radnawati, D., Hermawan, A. (2023). The optimal solution for strengthening the quality of teacher services through personality development and organizational justice. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(12), 161–173. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v6i12.1749>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2022). Pemodelan penguatan kepemimpinan melayani kepala sekolah. *Jurnal*

- Pendidikan Tambusai*, 6(1), 1008–1016. <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i1.3050>
- Rusnadi, S., & Hermawan, A. (2023). Strategi optimal peningkatan kualitas layanan guru sekolah menengah kejuruan (SMK) melalui penguatan knowledge management, komunikasi interpersonal, dukungan organisasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(11), 2127–2146. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.778>
- Hermawan, A. (2022). Peningkatan organizational citizenship behavior (OCB) guru. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication>
- Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2023). Optimal strategies for improving organizational image through personality, service leadership, organizational culture and service quality. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 7(11), 267–284. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2023.71117>
- Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2024). Optimization to increase work productivity through strengthening organizational culture, interpersonal communication, task interdependence, job satisfaction and work motivation. *Journal of Research in Business and Management*, 12(2), 59–76. www.questjournals.org
- Hermawan, A. (2022). Permodelan dan optimasi penguatan kepemimpinan melayani (studi empiris menggunakan pendekatan POP-SDM pada kepala sekolah SMK Swasta di Kabupaten Bogor). *Repository Universitas Pakuan*. https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=show_detail&id=14851&keywords=andi+hermawan
- Hermawan, A., Muhammadi, A. M., & Gozali, A. F. (2023). Optimasi peningkatan engagement guru melalui penguatan efikasi diri, komunikasi interpersonal, budaya organisasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(10), 2104–2117. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i10.943>
- Hermawan, A., Sunaryo, W., & Hardhienata, S. (2022). Optimal solution for OCB improvement through strengthening of servant leadership,

- creativity, and empowerment. *IJMIE: International Journal of Management, Innovation, and Education*, 1(1), 17–30. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/article/view/9275>
- Hermawan, A. (2021). Penguatan kepemimpinan melayani kepala sekolah. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication>
- Hermawan, A., Indrati, B., & Rohmah, M. S. (2023). Optimizing organizational citizenship behavior (OCB) of vocational high school teachers through strengthening knowledge management, adversity intelligence, self-efficacy, organizational culture and work motivation. *International Journal of Education, Business and Economics Research (IJEER)*. <https://doi.org/10.59822/IJEER.2023.3605>
- Wardani, A. K., Hermawan, A., & Setyaningsih, S. (2024). Strategy to increase teachers' professional commitment through strengthening transformational leadership, personal value and job satisfaction. *Special Casting and Nonferrous Alloys*, July. <https://doi.org/10.15980/j.tzzz.2024.03.09>
- Hermawan, A., Elsaudi, F., & Alwi, M. (2023). Optimasi peningkatan efektivitas pembelajaran pendidikan agama Islam. *Syntax Idea*, 5(9), 1877–1892. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i9.3010>
- Alwi, M., Hermawan, A., & Elsaudi, F. (2024). Optimization to increase learning effectiveness Islamic Religious Education through transformational leadership, implementation of cooperative learning models, and learning motivation. *Tsaqila: Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 4(1), 11–22. <https://doi.org/10.30596/tjpt.v4i1.507>
- Hermawan, A., Murdiono, S., Indrati, B., Rusnadi, S., & Sujai, A. (2023). Pemberdayaan masyarakat melalui revitalisasi kegiatan kemasyarakatan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. *Syntax Idea*, 5(10), 1774–1786. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i10.2890>
- Rusnadi, S., Sumiati, S., & Hermawan, A. (2023). Optimal strategy to improve the quality of vocational teacher services through knowledge management, interpersonal communication, organizational

- support and job satisfaction. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(11), 6888–6899. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i11-42>
- Alwi, M., & Hermawan, A. (2023). Optimasi penguatan kualitas layanan guru melalui pengembangan kepribadian dan keadilan organisasi. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(7), 1064–1075. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i7.914>
- Koro, B., Hermawan, A., & Hardhienata, S. (2023). Organizational culture through the development of management knowledge, pedagogical competence, work ethics, organizational commitment and work motivation. *IJMIE: International Journal of Management, Innovation and Education*, 2(1), 123–138. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/article/view/9779>
- Hermawan, A., Gozali, A. F., & Muhammadi, A. M. (2023). Optimasi penguatan komitmen profesi guru melalui pengembangan kecerdasan adversitas, komunikasi interpersonal, interdependensi tugas dan kepuasan kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(9), 2180–2193. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i9.944>
- Indrati, B., & Hermawan, A. (2023). Output dan mutu pendidikan. *Karimiyah*, 3(1), 65–78. <https://doi.org/10.59623/karimiyah.v3i1.30>
- Hermawan, A. (2023). Model kepemimpinan melayani kepala sekolah. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/376481958_Kepemimpinan_Melayani_Kepala_Sekolah_Andi_Hermawan
- Siregar, U. R., Hermawan, A., & Setyaningsih, S. (2024). Increasing teacher work productivity through strengthening organizational culture, interpersonal communication, tasks interdependence, job satisfaction and work motivation. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 5(3), 165–178. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS/article/view/19034>
- Subandi, S., & Hermawan, A. (2023). Strategi dan cara menurunkan stres kerja melalui penguatan kecerdasan adversitas, komunikasi

interpersonal, interdependensi tugas dan kualitas layanan. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(7), 1076–1088. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i7.915>

Rusnadi, S., Hermawan, A., & Indrati, B. (2024). Optimal strategy for improving the quality of teacher services through strengthening knowledge management, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction. *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP*, 5(2), 184–194. <https://doi.org/10.30596/jppp.v5i2.19023>

Hermawan, A., Indrati, B., & others. (2024). Improving the quality of mathematics learning through strengthening pedagogical competencies, effectiveness of project-based learning, creativity and achievement motivation. *Education Journal of Indonesia*, 5(1), 9–23. <https://publication.umsu.ac.id/index.php/eji/article/view/4104>

Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2023). Optimization for reducing work stress through strengthening adversity intelligence, interpersonal communication, tasks interdependence and service quality. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(11), 5296–5310. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i11-38>

Edowai, Y., Hermawan, A., & Hardhienata, S. (2024). Optimization of increasing teacher engagement through strengthening self-efficacy, interpersonal communication, organizational culture and job satisfaction. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 5(2), 105–117. <https://doi.org/10.30596/ijems.v5i2.19029>

Hermawan, A., & Radnawati, D. (2024). Improving teacher organizational citizenship behavior (OCB) through strengthening transformational leadership and self-efficacy. *Krisnadwipayana International Journal of Management Studies*, 4(1), 162–176. <https://doi.org/10.35137/kijms.v4i1.348>

Hermawan, A., Murdiono, S., Indrati, B., Rusnadi, S., & Sujai, A. (2023). Pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan olahan makanan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. *Syntax*

- Idea*, 5(11), 2316–2326. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i11.2891>
- Siregar, U. R., & Hermawan, A. (2024). Strategies and ways to improve organizational culture through strengthening management knowledge, pedagogical competence, work ethic, organizational commitment and work motivation. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 7(2), 716–732. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i02-38>
- Hermawan, A. (2023). Pemodelan kepemimpinan melayani kepala sekolah. *Dialektika Orid*, 1(1), 1–290. <https://dialektika.or.id/publikasi/pemodelan-kepemimpinan-melayani-kepala-sekolah/>
- Hermawan, A., Murdiono, S., Indrati, B., Rusnadi, S., Sumiati, S., & Muhammadi, A. M. (2024). Pemberdayaan masyarakat melalui revitalisasi kegiatan kemasyarakatan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok. *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP*, 5(1), 68–77. <https://doi.org/10.30596/jppp.v5i1.18449>
- Hermawan, A., & Susanti, E. (2023). Pemodelan dan optimasi penguatan kepemimpinan melayani. *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP*, 4(3), 232–250. <https://doi.org/10.30596/jppp.v4i3.16828>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2022). Servant leadership strengthening modeling. *IJMIE: International Journal of Management, Innovation, and Education*, 1(1), 42–50. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/article/view/9277>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2021). Exploratory sequential analysis of servant leadership reviewing from adversity intelligence, proactive personality, team work, organizational commitment and work motivation. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 5(4), 969–986. <https://www.journalppw.com/index.php/jppw/article/view/477>

- Hermawan, A., Muhammadi, A. M., & Indrati, B. (2023). Modeling and optimization of service investigation services: Empirical study using POP-HRM approach at head of private SMK school in Bogor District, Indonesia. *International Journal of Business and Social Science Research*, 4(9), 15–28. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v4n9p2>
- Hermawan, A., Sunaryo, W., & Hardhienata, S. (2023). Optimal solution for OCB improvement through strengthening of servant leadership, creativity, and empowerment. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(1Sp), 11–21. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.307>
- Hermawan, A., Ghozali, A. F., & Sayuti, M. A. (2023). Optimization for increasing teacher performance through strengthening teamwork, interpersonal communication, adversity intelligence, and work motivation. *Valley International Journal Digital Library*, 11(10), 5239–5248. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v11i10.em06>
- Hermawan, A., Indrati, B., & Susanti, E. (2023). Optimal solutions to improve teachers' organizational citizenship behavior (OCB) by strengthening personality, interpersonal communication and organizational justice. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 4(3), 159–169. <https://doi.org/10.30596/ijems.v4i3.16840>
- Hermawan, A., & Susanti, E. (2022). Optimization of improving organizational citizenship behaviour (OCB) through personality strengthening, interpersonal communication, and organizational justice. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 3(3), 118–125. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS/article/view/12105>
- Hermawan, A., Susanti, E., & Indrati, B. (2023). Teacher performance improvement optimization through teamwork strengthening, interpersonal communication, adversity quotient and work motivation. *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 4(1), 18–26. <https://doi.org/10.30596/ijems.v4i1.13305>

Lampiran

TEMPLATE ANALISIS SWOT SMK SWASTA

I. Identitas Sekolah

- Nama SMK :
- Program Keahlian :
- Nama Kepala Sekolah :
- Lokasi :
- Tahun Penilaian :
- Tim Penyusun :

II. Matriks SWOT

INTERNAL	POSITIF (Kekuatan/ Strengths)	NEGATIF (Kelemahan/ Weaknesses)
Aspek Manajemen	Contoh: Kepemimpinan visioner kepala sekolah; struktur manajemen solid dan aktif	Contoh: Belum ada sistem evaluasi kinerja digital; SOP belum terdokumentasi lengkap
Sumber Daya Manusia (SDM)	Contoh: 80% guru bersertifikasi; guru produktif aktif mengikuti pelatihan industri	Contoh: Masih terdapat guru yang belum mampu mengintegrasikan TIK dalam pembelajaran
Sarana dan Prasarana	Contoh: Tersedia bengkel praktik standar industri; ruang belajar bersih dan representatif	Contoh: Alat praktik belum mutakhir; keterbatasan akses internet di area tertentu
Keuangan & Pembiayaan	Contoh: Dukungan BOS stabil; ada unit usaha sekolah aktif	Contoh: Ketergantungan pada SPP; belum ada sponsor dari mitra luar
Citra Sekolah	Contoh: Reputasi baik di masyarakat lokal; alumni sukses menjadi daya tarik	Contoh: Branding digital belum optimal; kurang eksis di media sosial
Kemitraan dan Teaching Factory	Contoh: Terjalin kerja sama aktif dengan 5 industri lokal	Contoh: Beberapa mitra belum terlibat dalam kurikulum atau pengujian siswa

EKSTERNAL	POSITIF (Peluang/Opportunities)	NEGATIF (Ancaman/Threats)
Dunia Usaha dan Industri (DUDI)	Contoh: Permintaan tinggi lulusan keahlian otomotif & animasi	Contoh: DUDI hanya menerima lulusan bersertifikasi LSP tertentu
Kebijakan Pemerintah	Contoh: Dukungan program SMK Pusat Keunggulan; Kurikulum Merdeka membuka ruang inovasi	Contoh: Perubahan regulasi BOS yang belum semua sekolah siap adaptasi
Teknologi dan Inovasi	Contoh: Tersedianya banyak platform gratis untuk pembelajaran digital	Contoh: Kesulitan sebagian guru dan siswa dalam mengakses teknologi tinggi
Kompetisi dan Demografi	Contoh: Sekolah menjadi satu-satunya SMK di kecamatan; banyak siswa lulusan SMP sekitar	Contoh: Persaingan ketat dengan SMK negeri favorit di kabupaten/kota
Tren Sosial dan Ekonomi Lokal	Contoh: Tren kewirausahaan muda meningkat; UMKM lokal berkembang pesat	Contoh: Ekonomi lokal lesu memengaruhi kemampuan bayar orang tua siswa

III. Sintesis Strategi (Formulasi Strategi SWOT)

Kode Strategi	Rumusan Strategi	Keterangan
S-O	(Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)	Contoh: Memanfaatkan reputasi alumni dan dukungan DUDI untuk mengembangkan program keahlian baru yang dibutuhkan industri
W-O	(Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang)	Contoh: Gunakan bantuan pemerintah untuk pelatihan digitalisasi guru dan penguatan teaching factory
S-T	(Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman)	Contoh: Gunakan struktur manajemen yang solid untuk mengantisipasi ketatnya perubahan regulasi BOS

Kode Strategi	Rumusan Strategi	Keterangan
W-T	(Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman)	Contoh: Bangun sistem penguatan branding digital untuk melawan dominasi sekolah pesaing yang lebih dikenal

IV. Rencana Tindak Lanjut (Action Plan)

Strategi	Tindakan Nyata	Penanggung Jawab	Waktu Pelaksanaan	Indikator Keberhasilan
S-O1	Menyusun proposal pengembangan program keahlian baru berbasis permintaan industri	Kepala Sekolah & Waka Kurikulum	Januari–Maret 2026	Proposal disetujui oleh yayasan dan mitra industri
W-O1	Pelatihan integrasi TIK untuk guru	Waka Kurikulum & Tim IT	April–Juni 2026	100% guru mampu menggunakan LMS
S-T1	Workshop penyusunan SOP BOS baru	Bendahara & Waka Sarpras	Februari 2026	SOP BOS terbit dan disahkan oleh yayasan
W-T1	Pelatihan branding sekolah via media sosial	Waka Humas	Mei–Agustus 2026	Peningkatan engagement media sosial sekolah minimal 60%

Lampiran

FORMAT RKS STRATEGIS SMK SWASTA

(Periode: 2025–2027)

I. Identitas Sekolah

- **Nama Sekolah** :
- **NPSN / NDS** :
- **Program Keahlian** :
- **Alamat** :
- **Nama Kepala Sekolah** :
- **Nama Yayasan** :
- **Tahun Penyusunan** :

II. Visi, Misi, dan Nilai Strategis

- **Visi Sekolah** :
- **Misi Sekolah** :
- **Nilai Inti / Core Values** :
- **Tagline Vokasional** (opsional) :

III. Tujuan Jangka Menengah (3 Tahun)

(Berisi arah capaian strategis 2025–2027, disarikan dari visi dan misi)

Contoh:

1. Meningkatkan kompetensi lulusan hingga 80% terserap di dunia kerja atau wirausaha.
2. Mengembangkan minimal dua teaching factory berbasis potensi lokal dan DUDI.
3. Meningkatkan efisiensi manajemen berbasis sistem digital.
4. Memperkuat kemitraan strategis dengan minimal 10 DUDI aktif.

IV. Analisis Konteks (SWOT)

(Dirangkum dari hasil Analisis SWOT lengkap — bisa disisipkan sebagai lampiran)

- **Kekuatan (Strengths)** :
- **Kelemahan (Weaknesses)** :
- **Peluang (Opportunities)** :
- **Ancaman (Threats)** :

V. Strategi Induk dan Fokus Prioritas (berdasarkan 7M + 1I)

Aspek 7M + 1I	Fokus Strategis 2025–2027	Indikator Umum Keberhasilan
Man (SDM)	Penguatan kompetensi guru dan TU melalui pelatihan dan coaching	100% guru mengikuti minimal 2 pelatihan per tahun
Money (Keuangan)	Diversifikasi sumber pendanaan melalui unit usaha dan kemitraan	Dana non-BOS meningkat $\geq 20\%$ per tahun
Material (Sarana)	Modernisasi alat praktik dan fasilitas ruang belajar	2 ruang praktik di-upgrade per tahun
Method (Metode)	Penerapan pembelajaran berbasis proyek dan teaching factory	100% guru menerapkan PjBL/TF pada mata pelajaran produktif
Machine (Teknologi)	Digitalisasi administrasi, keuangan, dan pelaporan akademik	Implementasi SIM dan e-reporting sekolah
Market (Kemitraan)	Ekspansi kerja sama aktif dengan DUDI, alumni, komunitas	Bertambah ≥ 5 mitra baru per tahun
Minute (Waktu)	Efektivitas pelaksanaan kegiatan sesuai timeline	$\geq 90\%$ program tahunan tepat waktu
Information	Penerapan dashboard dan pelaporan berbasis data	Dashboard kinerja digunakan dalam evaluasi bulanan

VI. Matriks Program Strategis

No	Program Strategis	Tujuan / Sasaran	Indikator Keberhasilan	Waktu	Penanggung Jawab	Sumber Dana
1	Pelatihan guru berbasis industri	Guru kompeten sesuai kebutuhan DUDI	≥80% guru lulus pelatihan bersertifikat	Jan–Jun 2025	Waka Kurikulum	BOS, Mitra
2	Penguatan TF digital marketing	Teaching factory berjalan mandiri	Produk siswa terjual secara daring	Jul–Des 2025	Ketua Kompetensi	Yayasan
3	Pengembangan SIM Sekolah	Efisiensi pengelolaan data	Semua pre-sensi & nilai digital	Jan–Des 2026	Tim IT	Dana Komite
4	Program magang guru di DUDI	Adaptasi guru dengan kebutuhan kerja nyata	Guru produktif magang min. 1 minggu	Jan–Mar 2027	Kepala Sekolah	DUDI
...	...	...	...	...	...	...

VII. Monitoring, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Triwulan	Aspek yang Dievaluasi	Temuan	Tindak Lanjut / Penyesuaian Program
TW I	Pelaksanaan pelatihan guru & progres SIM	Pelatihan selesai, SIM 60% berjalan	Tambah pendampingan & sosialisasi
TW II	Kemitraan & teaching factory	Ada 3 mitra baru; TF belum optimal	Penjadwalan ulang pelatihan TF
...	...	...	...

VIII. Pengesahan RKS Strategis

Disusun oleh Tim RKS SMK

Kepala Sekolah

(.....)

NIP/NIK:

Disetujui oleh Yayasan

(.....)

Ketua Yayasan/Pengelola

Tanggal Pengesahan:

LAMPIRAN

Matriks Perencanaan Strategis SMK Swasta

(Periode 2025–2027 – Format Rangkuman 3 Tahun)

No.	Arah Strategis (Tujuan Jangka Menengah)	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Program Prioritas	Target Tahunan	Jadwal (Waktu)	Penanggung Jawab	Sumber Dana
1	Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru	≥85% guru produktif tersertifikasi industri	Program Sertifikasi & Pelatihan Industri	2025: 30% 2026: 60% 2027: 85%	Jan–Des (setiap tahun)	Waka Kurikulum & Kepala Kompetensi	BOS, Yayasan, Mitra
2	Mewujudkan teaching factory berbasis potensi lokal	Minimal 2 TF aktif menghasilkan produk bernilai ekonomi	Pengembangan Teaching Factory Kriya & Kuliner	2025: 1 TF berjalan 2026: 1 TF ditambah 2027: 2 TF aktif	Feb–Nov setiap tahun	Ketua Program Keahlian, Waka Sarpras	BOSDA, CSR, Komite
3	Meningkatkan efisiensi manajemen berbasis digital	SIM sekolah aktif digunakan oleh semua unit	Digitalisasi Administrasi & Dashboard Kinerja	2025: Sistem absensi & nilai 2026: SIM keuangan & inventaris 2027: Dashboard indikator	Jan–Okt tiap tahun	Tim IT, Waka Kurikulum, TU	Dana Komite, BOS

No.	Arah Strategis (Tujuan Jangka Menengah)	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Program Prioritas	Target Tahunan	Jadwal (Waktu)	Penanggung Jawab	Sumber Dana
4	Meningkatkan keterlibatan industri dalam pendidikan	≥10 DUDI aktif bermitra dalam PKL, kurikulum & uji kompetensi	Program Kemitraan Strategis & MoU DUDI	2025: 5 mitra 2026: 8 mitra 2027: 12 mitra	Mar–Nov	Waka Humas, Kepala Sekolah	Swa-daya, DUDI
5	Meningkatkan citra sekolah di masyarakat	Peningkatan PPDB 20% per tahun & engagement media sosial	Program Branding Sekolah & Kampanye Digital	2025: Penataan IG & brosur 2026: Open House & expo 2027: Sertifikasi branding sekolah	Jan–Mei	Waka Kesiswaan & Humas	Komite, Sponsor
6	Mengembangkan budaya mutu & refleksi tim manajemen	Forum refleksi triwulanan berjalan dan terdokumentasi	Pembentukan Tim Refleksi & Audit Mutu Internal	2025: 2 forum 2026: 3 forum 2027: 4 forum (lengkap)	Sesuai triwulan	Waka Kurikulum, Tim Mutu	BOS, Yayasan

No.	Arah Strategis (Tujuan Jangka Menengah)	Indikator Kinerja Utama (IKU)	Program Prioritas	Target Tahunan	Jadwal (Waktu)	Penanggung Jawab	Sumber Dana
7	Meningkatkan efisiensi pengelolaan waktu dan kegiatan	≥90% program berjalan sesuai jadwal & output	Kalender Akademik Strategis & SIM Monitoring	2025: 85% ketepatan waktu 2026: 90% 2027: 95%	Jan–Des	Kepala TU, Semua Wakil	Internal, BOS
8	Meningkatkan literasi dan data informasi manajemen	Semua kebijakan berbasis dashboard & laporan mingguan	Pengembangan Sistem Dashboard Sekolah	2025: 3 indikator 2026: 6 indikator 2027: 10 indikator	Feb–Des	Waka Kurikulum & Operator	BOSDA, Yayasan

☒ Petunjuk Penggunaan:

- **Arah Strategis:** Disusun dari tujuan jangka menengah dalam visi–misi sekolah.
- **Indikator Kinerja:** Harus bersifat SMART (Spesifik, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
- **Target Tahunan:** Menyediakan orientasi pertumbuhan progresif selama 3 tahun.
- **Jadwal:** Boleh disesuaikan dengan kalender kegiatan atau triwulan.
- **Penanggung Jawab:** Idealnya berbasis struktur organisasi formal sekolah.
- **Sumber Dana:** Harus diverifikasi dengan unit keuangan, dapat berasal dari BOS, Komite, Yayasan, DUDI, CSR, dll.

LAMPIRAN

RUBRIK EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH SMK SWASTA

(Penilaian Tahunan Berbasis 5 Domain Strategis)

No	Domain Kinerja	Aspek yang Dinilai	Indikator Keberhasilan	Skor (1–4)	Catatan Penilai
1	Kepemimpinan Strategis	Merumuskan dan mengkomunikasikan visi, misi, dan arah strategis sekolah	Visi sekolah jelas, operasional, dan dikomunikasikan melalui program nyata		
		Mendorong inovasi dan transformasi manajemen	Ada minimal 2 inovasi manajemen berbasis data dan kolaborasi		
2	Manajemen Akademik	Penguatan pembelajaran berbasis kurikulum vokasi dan industri	80% guru produktif mengimplementasikan PjBL atau TF		
		Supervisi dan coaching guru	Program supervisi dan pelatihan rutin terdokumentasi		
3	Kemitraan dan Branding	Penguatan kerja sama strategis dengan DUDI dan komunitas	Ada ≥5 MoU aktif dan kegiatan kolaboratif nyata		
		Branding dan promosi sekolah	Media sosial aktif, publikasi meningkat, ada materi promosi digital		
4	Manajemen SDM dan Keuangan	Penataan struktur organisasi dan pelimpahan tugas	Struktur organisasi berjalan, job description terdokumentasi		

No	Domain Kinerja	Aspek yang Dinilai	Indikator Keberhasilan	Skor (1–4)	Catatan Penilai
		Pengelolaan BOS dan dana non-BOS	Penggunaan anggaran akuntabel, transparan, dan berbasis prioritas		
5	Budaya Mutu dan Inovasi Berkelanjutan	Membangun budaya reflektif dan manajemen berbasis data	Tersedia dashboard indikator dan forum refleksi berkala		
		Kesiapan regenerasi dan pengembangan tim manajemen	Ada kaderisasi waka/tim muda dan dokumentasi program unggulan		

Skala Penilaian

Skor	Kategori	Deskripsi
1	Kurang	Belum memenuhi standar minimal; tidak terdokumentasi
2	Cukup	Sudah ada, tetapi belum berjalan optimal; dokumentasi lemah
3	Baik	Program berjalan, terdokumentasi, ada hasil yang terlihat
4	Sangat Baik	Program unggulan, berdampak nyata, inovatif dan berkelanjutan

Rekapitulasi Skor dan Kategori Kinerja

Domain	Skor Rata-rata
Kepemimpinan Strategis	...
Manajemen Akademik	...
Kemitraan dan Branding	...
Manajemen SDM & Keuangan	...

Domain	Skor Rata-rata
Budaya Mutu dan Inovasi	...

Skor Total: ... / 20

Kategori Kinerja: ☐ Sangat Baik ☐ Baik ☐ Cukup ☐ Kurang

Kesimpulan dan Rekomendasi

- **Kekuatan Kepala Sekolah** :
- **Area yang Perlu Ditingkatkan** :
- **Rekomendasi Tindak Lanjut** :

Ditandatangani oleh Tim Penilai

Tanggal Penilaian:

Tahun Penilaian:

☒ *Catatan:*

Rubrik ini dapat digunakan secara digital dengan Google Forms / Excel, atau dicetak sebagai bagian dari laporan tahunan yayasan. Dapat dilengkapi juga dengan **portofolio kepala sekolah (program, dokumentasi, testimoni mitra, dashboard)** untuk penilaian berbasis bukti.

LAMPIRAN

SOP TEACHING FACTORY (TEFA) SMK SWASTA

1. Tujuan

Memberikan pedoman operasional dalam penyelenggaraan Teaching Factory berbasis produksi nyata dan kerja sama industri, untuk meningkatkan keterampilan siswa dan kualitas lulusan.

2. Ruang Lingkup

- Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan produksi/ layanan siswa
- Manajemen SDM, sarana, dan bahan baku
- Kemitraan dengan DUDI dalam mendukung kegiatan TF

3. Standar Pelaksanaan

Tahapan	Uraian Kegiatan	Penanggung Jawab	Dokumen Terkait
A. Persiapan	Identifikasi potensi produk/jasa TF sesuai kompetensi keahlian dan kebutuhan industri lokal	Ketua Kompetensi, Waka Kurikulum	Proposal TF, Hasil Survey Pasar
	Penyusunan RAB dan perencanaan produksi	Bendahara, Waka Sarpras	RAB TF
	Penetapan jadwal TF dan alokasi jam siswa	Waka Kurikulum	Kalender TF
B. Pelaksanaan	Produksi barang/ jasa oleh siswa di bawah supervisi guru produktif	Guru Produktif, Teknisi	Buku Produksi, Laporan Harian
	Kolaborasi dengan DUDI (pemesanan, pengujian mutu, pelatihan)	Waka Humas, Mitra	MoU / PKS
	Pemasaran produk secara daring/luring	Tim Promosi, Siswa	Brosur, Konten Media

Tahapan	Uraian Kegiatan	Penanggung Jawab	Dokumen Terkait
C. Evaluasi	Evaluasi bulanan output produksi, nilai jual, dan kompetensi siswa	Kepala Sekolah, Tim TF	Laporan TF Bulanan
	Refleksi bersama guru, siswa, dan mitra	Ketua Kompetensi, DUDI	Notulen, Rekomendasi
	Revisi sistem produksi atau SOP jika diperlukan	Tim TF	Revisi SOP

4. Waktu Pelaksanaan

Disesuaikan dengan kalender akademik (semester berjalan), minimal 1–2 hari aktif/minggu.

5. Standar Output

- Produk/jasa bernilai ekonomi nyata
- Siswa memiliki portofolio keterampilan
- Minimal 1 mitra DUDI aktif terlibat per semester

SOP KEMITRAAN DUDI SMK SWASTA

1. Tujuan

Menjamin keterjalinan kerja sama antara SMK Swasta dan DUDI berjalan terstruktur, bermakna, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran, penyerapan lulusan, dan pengembangan teaching factory.

2. Ruang Lingkup

- Penjajakan, perencanaan, implementasi, dan evaluasi kemitraan
- Kerja sama bidang kurikulum, praktik kerja lapangan, pelatihan, dan rekrutmen

3. Alur Kemitraan

Tahapan	Deskripsi Kegiatan	Penanggung Jawab	Dokumen
A. Inisiasi	Identifikasi DUDI potensial berbasis kompetensi	Waka Humas, Ketua Program	Daftar Target Mitra
	Penjajakan dan presentasi profil SMK	Kepala Sekolah, Tim Humas	Company Profile SMK
B. Perjanjian	Penyusunan draft kerja sama (MoU / PKS)	Yayasan, Mitra DUDI	MoU / PKS
	Penandatanganan kesepakatan	Kepala Sekolah & Mitra	Dokumen Legalitas
C. Implementasi	Pelaksanaan program: PKL, teaching factory, pelatihan, uji kompetensi	Waka Kurikulum, Guru Produktif	Jadwal Kegiatan, Daftar Siswa
	Keterlibatan DUDI dalam revisi kurikulum dan UKK	DUDI, Ketua Program	Notulen, Kurikulum Revisi
D. Evaluasi	Evaluasi mutu kerja sama tiap semester	Kepala Sekolah, Mitra	Laporan Evaluasi Kemitraan

Tahapan	Deskripsi Kegiatan	Penanggung Jawab	Dokumen
	Penyusunan rencana lanjutan atau pembaruan kerja sama	Tim TF, DUDI	Rencana Tindak Lanjut

4. Prinsip Kerja Sama

- Saling menguntungkan (*mutual benefit*)
- Terbuka untuk kolaborasi berkelanjutan
- Transparansi dan akuntabilitas program

Dokumen Pendukung yang Perlu Disiapkan

- Template MoU / PKS Kemitraan
- Proposal Teaching Factory
- SOP Produksi & K3 untuk siswa
- Kalender Produksi TF
- Buku Kas TF dan Laporan Keuangan Sederhana
- Portofolio Produk dan Media Promosi
- Format Evaluasi Mitra oleh Sekolah dan Sebaliknya

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 15 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.

Manajemen Strategis SMK Swasta

Teori, Praktik, dan Transformasi

Manajemen Sekolah merupakan faktor penentu dalam keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, terlebih dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta yang menghadapi tantangan multidimensi. Ketatnya persaingan, keterbatasan sumber daya, perubahan orientasi dunia kerja, serta ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi, menuntut SMK Swasta untuk melakukan lompatan strategis yang tidak lagi dapat mengandalkan pola manajerial konvensional.

Kondisi ini diperparah dengan munculnya tantangan global yang dikenal sebagai VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), serta transisi menuju masyarakat Society 5.0 yang menekankan kolaborasi antara manusia dan teknologi. Dalam ekosistem pendidikan vokasi, realitas ini menuntut sebuah pendekatan manajemen yang visioner, fleksibel, dan berbasis data.

Sayangnya, masih banyak SMK Swasta yang belum mengadopsi prinsip-prinsip manajemen strategis secara utuh. Perencanaan sering kali bersifat reaktif, pelaksanaan program tidak terukur, dan evaluasi dilakukan tanpa indikator kinerja yang jelas. Di sinilah pentingnya menyusun strategi kelembagaan berbasis teori manajemen yang aplikatif dan disesuaikan dengan karakteristik unik SMK Swasta.



**INSIGHT
PUSTAKA**

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025

● www.insightpustaka.com

☎ 0851-5086-7290

Pendidikan

+17

ISBN 978-634-04-1742-5



9 786340 417425