

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



Kunci Sukses Manajemen SMK

Menyeleksi, Menempatkan, dan Mengembangkan
Personal Struktural Sekolah



Kunci Sukses Manajemen SMK

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

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

Kunci Sukses Manajemen SMK

Menyeleksi, Menempatkan, dan Mengembangkan
Personal Struktural Sekolah

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



KUNCI SUKSES MANAJEMEN SMK:
Menyeleksi, Menempatkan, dan Mengembangkan
Personal Struktural Sekolah

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

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



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

Cetakan I, Juli 2025

Perancang sampul: Rian Saputra
Penata letak: Rian Saputra

ISBN: 978-634-04-1473-8

xii + 158 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Juli 2025



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku ini dapat disusun sebagai kontribusi pemikiran dalam pengembangan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Buku ini bertujuan untuk memberikan panduan strategis dan praktis kepada para pemangku kepentingan dalam pendidikan vokasi, khususnya dalam menyeleksi, menempatkan, dan mengembangkan personal struktural sekolah.

Transformasi dunia kerja yang ditandai dengan Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), penetrasi Teknologi Industri 4.0, serta lahirnya Society 5.0 yang berfokus pada integrasi manusia dan teknologi, menuntut institusi pendidikan, termasuk SMK, untuk melakukan lompatan perubahan. Personal struktural sekolah harus mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut melalui kepemimpinan yang transformatif, kolaboratif, dan berorientasi pada masa depan.

Buku ini hadir sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut. Di dalamnya, pembaca akan menemukan kajian teoritis, kerangka yuridis, model seleksi berbasis kompetensi, strategi pengembangan SDM, serta contoh implementasi praktik baik dari berbagai SMK di Indonesia dan luar negeri.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi masukan dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat maksimal bagi guru, kepala sekolah, pengelola yayasan, pengawas, dan para pengambil kebijakan pendidikan vokasi di Indonesia.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi perbaikan edisi berikutnya.

Penulis

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Dafrtar Isi	vii

BAGIAN I

LANDASAN FILOSOFIS, KONTEKSTUAL, DAN YURIDIS.....	1
---	---

BAB 1: Pendahuluan.....	1
--------------------------------	----------

1.1 Perubahan Paradigma Kepemimpinan Sekolah	2
1.2 Urgensi Penataan Personal Struktural di SMK	6
1.3 Posisi Strategis SMK dalam Ekosistem Pendidikan Nasional dan Global	8
1.4 Tujuan dan Relevansi Buku dalam Konteks Global dan Lokal.....	10
1.5 Profil Pembaca Sasaran	12
1.6 Sistematika Penulisan.....	13

BAB 2: Era VUCA, Industri 4.0, dan Society 5.0.....15

- 2.1 Definisi dan Ciri Era VUCA16
- 2.2 Teknologi Industri 4.0: AI, IoT, Big Data dalam Pendidikan SMK18
- 2.3 Konsep Society 5.0: Human-Centered Technology Integration20
- 2.4 Dampak terhadap Kepemimpinan dan Struktur Organisasi Sekolah22
- 2.5 Tantangan dan Peluang bagi SMK.....24
- 2.6 Keterkaitan Transformasi SMK dengan Agenda SDGs, *Link and Match*, dan Kurikulum Merdeka26

BAB 3: Landasan Teoritis dan Yuridis.....32

- 3.1 Teori Kepemimpinan Transformatif, Distributif, dan Inovatif33
- 3.2 Teori Manajemen SDM Strategis dan Adaptif36
- 3.3 Kerangka Yuridis.....38
- 3.4 Standar Nasional Pendidikan dan Kualifikasi Jabatan Struktural40
- 3.5 Asas Legalitas, Transparansi, dan Objektivitas Seleksi Struktural42

BAGIAN II

MENYELEKSI PERSONAL STRUKTURAL BERBASIS KOMPETENSI MASA DEPAN 45

BAB 4: Struktur Organisasi Adaptif dan Dinamis.....45

- 4.1 Struktur Organisasi SMK: Formal vs. Fungsional.....46
- 4.2 Desain Struktur Fleksibel untuk Respon Cepat Era VUCA48
- 4.3 Penguatan Peran Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum.....51

4.4	Penguatan Peran Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan.....	53
4.5	Penguatan Peran Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana.....	54
4.6	Penguatan Peran Wakil Kepala Sekolah Hubungan Masyarakat dan Dunia Usaha/Industri.....	56
4.7	Penguatan Peran Kepala Program Keahlian	58
4.8	Penguatan Peran Kepala Bengkel	59
4.9	Analisis Beban Kerja dan Tantangan Lintas Disiplin.....	61
4.10	Peran Kunci Struktural dalam Transformasi Digital dan Pembelajaran Masa Depan.....	62

BAB 5: Seleksi Berbasis Kompetensi dan Potensi.....64

5.1	Kriteria Personal Struktural: Profesionalisme, Integritas, Kepemimpinan.....	65
5.2	Model Seleksi Terpadu: Asesmen, Portofolio, dan Observasi.....	68
5.3	Pemanfaatan Teknologi Seleksi: <i>e-Assessment</i> , <i>AI Screening</i> , Big Data	70
5.4	Studi Kasus: Praktik Baik Seleksi Struktural SMK di Era Digital	71

BAGIAN III

STRATEGI PENEMPATAN DAN PENGEMBANGAN STRUKTURAL BERORIENTASI MASA DEPAN	73
---	----

BAB 6: Strategi Penempatan Responsif dan Berbasis Kinerja73

6.1	Prinsip “The Right Person at the Right Place”	74
6.2	Strategi Penempatan: Talenta dan Visi Sekolah.....	76
6.3	Rotasi dan Promosi sebagai Strategi Inovatif.....	78

6.4 Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Strategis: CEO dalam Ekosistem SMK	80
---	----

BAB 7: Pengembangan Profesional Berkelanjutan82

7.1 Kompetensi Digital Literacy.....	84
7.2 Kompetensi Emotional Intelligence	88
7.3 Kompetensi Adaptive Leadership.....	90
7.4 Rencana Pengembangan Career Pathway	92
7.5 Rencana Pengembangan Learning Plan	94
7.6 Platform Pembelajaran MOOCs.....	95
7.7 Platform Pembelajaran LMS	97
7.8 Platform Pembelajaran Industry Partnership	98
7.9 Pendampingan dan Coaching Berbasis Kinerja Struktural	100

BAGIAN IV

IMPLEMENTASI, EVALUASI, DAN PERBAIKAN BERKELANJUTAN.....	103
---	-----

BAB 8: Implementasi Sistem Seleksi dan Penempatan .103

8.1 SOP dan Mekanisme Formal Seleksi Struktural.....	104
8.2 Peran Tim Seleksi, Komite Sekolah, dan Stakeholder.....	107
8.3 Partisipasi Guru dan Transparansi Publik Internal.....	111
8.4 Studi Implementatif dari SMK Unggulan.....	116

BAB 9: Evaluasi, Refleksi, dan Perbaikan.....122

9.1 Evaluasi Berbasis Kinerja dan Umpan Balik Multi-Arah.....	123
9.2 Refleksi Organisasi dan Pengambilan Keputusan Ulang.....	126
9.3 Manajemen Risiko dan Mitigasi Konflik Jabatan	128
9.4 Siklus Perbaikan Berkelanjutan dalam Manajemen Struktural ...	130

BAGIAN V

PENUTUP DAN LAMPIRAN	133
----------------------------	-----

BAB 10: Penutup.....	133
-----------------------------	------------

10.1 Kesimpulan Umum dan Refleksi	134
---	-----

10.2 Rekomendasi Kebijakan bagi SMK dan Dinas Pendidikan	135
--	-----

10.3 Masa Depan Kepemimpinan Struktural di Sekolah	137
--	-----

Glosarium.....	151
----------------	-----

Daftar Pustaka.....	155
---------------------	-----

Profil Penulis	157
----------------------	-----



BAGIAN I

LANDASAN FILOSOFIS, KONTEKSTUAL, DAN YURIDIS

BAB 1

Pendahuluan

Bab ini menjadi fondasi utama yang mengarahkan pemahaman pembaca terhadap keseluruhan isi buku. Dalam konteks manajemen Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), keberhasilan transformasi kelembagaan sangat ditentukan oleh kualitas personal struktural sekolah. Namun, selama ini banyak terjadi penempatan jabatan berdasarkan pendekatan administratif semata, tanpa didasari pada kebutuhan kompetensi dan dinamika zaman.

Bab ini dibuka dengan pembahasan mengenai pergeseran paradigma kepemimpinan sekolah di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), di mana pemimpin sekolah tidak cukup hanya sebagai administrator, tetapi harus menjadi agen perubahan dan fasilitator pembelajaran. Kepemimpinan distributif dan transformatif menjadi tuntutan logis dalam organisasi pendidikan modern, termasuk di SMK yang bersifat teknis dan aplikatif.

Selanjutnya, disajikan alasan mendesak perlunya penataan personal struktural yang responsif dan berbasis kompetensi, terutama dalam konteks kejuruan. Penempatan orang yang tidak tepat bukan hanya menghambat efektivitas kerja, tapi juga mempengaruhi budaya organisasi, semangat guru, hingga kualitas lulusan.

Bab ini juga mengulas peran strategis SMK dalam pembangunan ekonomi dan tenaga kerja nasional, serta bagaimana SMK perlu menyesuaikan diri dalam skema pendidikan global seperti link and match, Merdeka Belajar, dan tantangan globalisasi.

Agar pembaca dapat memahami arah buku ini secara utuh, bab ini menegaskan tujuan penulisan buku, siapa saja pembacanya, serta struktur penulisan buku secara keseluruhan. Dengan membaca bab pendahuluan ini, pembaca diharapkan memperoleh kerangka berpikir yang jelas, latar kebutuhan yang kuat, dan peta jalan yang akan dijelajahi dalam buku ini.



1.1 Perubahan Paradigma Kepemimpinan Sekolah

Kepemimpinan sekolah telah mengalami transformasi signifikan dalam dua dekade terakhir, seiring dengan meningkatnya kompleksitas tantangan pendidikan dan dinamika sosial global. Jika sebelumnya kepala sekolah lebih dikenal sebagai manajer administratif yang menjalankan kebijakan, kini mereka dituntut menjadi pemimpin pembelajaran, inovator, sekaligus penggerak budaya organisasi. Perubahan ini bukan sekadar tuntutan fungsional,

melainkan refleksi dari tuntutan zaman yang semakin menekankan pentingnya kapasitas kepemimpinan adaptif dalam menghadapi ketidakpastian.

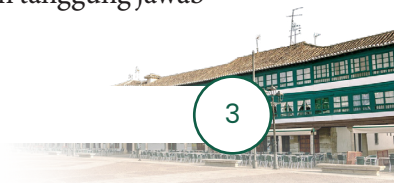
Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) membawa konsekuensi besar terhadap model kepemimpinan pendidikan. Ketidakpastian dalam regulasi, perubahan teknologi yang cepat, dan tuntutan masyarakat global menuntut kepala sekolah dan jajaran struktural memiliki kemampuan untuk membaca situasi dan mengambil keputusan secara cepat, tepat, dan kolaboratif. Tidak ada lagi ruang bagi gaya kepemimpinan otoriter yang tertutup terhadap masukan dan perubahan.

Dalam konteks SMK, pergeseran paradigma ini menjadi semakin penting karena pendidikan vokasi sangat erat kaitannya dengan dunia industri yang juga mengalami transformasi cepat. Pemimpin SMK harus mampu menjembatani antara kebutuhan kurikulum dan realitas pasar kerja, sekaligus memastikan bahwa seluruh jajaran di sekolah mampu bergerak dalam satu visi yang jelas. Ini memerlukan kepemimpinan yang visioner dan komunikatif.

Kepemimpinan transformatif menjadi landasan penting dalam perubahan ini. Seorang pemimpin transformatif tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga membangun budaya organisasi yang kuat, berorientasi pada nilai, dan mendorong inovasi dalam setiap lini. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformatif akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung pembelajaran kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan.

Selain itu, paradigma baru menekankan pentingnya kepemimpinan distributif. Dalam model ini, kewenangan dan tanggung jawab tidak terpusat pada satu figur, tetapi tersebar kepada seluruh jajaran struktural, seperti wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, dan kepala bengkel. Distribusi kepemimpinan ini memungkinkan terjadinya pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan sesuai konteks lapangan.

Kepemimpinan distributif juga memberikan ruang kepada guru untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, bukan hanya sebagai pelaksana kebijakan. Hal ini memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab



kolektif terhadap keberhasilan sekolah. Dalam praktiknya, sekolah dengan kepemimpinan distributif cenderung memiliki tingkat kolaborasi yang tinggi dan suasana kerja yang kondusif.

Kepemimpinan instruksional juga menjadi bagian tak terpisahkan dari paradigma baru. Fokus utama kepemimpinan ini adalah pada peningkatan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah dan struktural harus aktif dalam memfasilitasi pengembangan profesional guru, meninjau kurikulum, serta melakukan supervisi akademik secara konstruktif dan mendalam. Kepemimpinan instruksional menuntut kehadiran aktif pemimpin dalam proses belajar mengajar.

Transformasi kepemimpinan juga dipengaruhi oleh integrasi teknologi digital. Kepala sekolah saat ini harus memahami bagaimana teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi manajemen sekolah sekaligus memperkaya proses pembelajaran. Literasi digital, kemampuan mengelola data sekolah, dan kemampuan memimpin perubahan berbasis teknologi menjadi bagian dari kompetensi baru yang harus dimiliki.

Dalam situasi krisis, seperti pandemi COVID-19, terlihat dengan jelas bahwa hanya kepala sekolah dengan kepemimpinan fleksibel dan responsif yang mampu mengelola transisi pembelajaran daring dan menjaga keterhubungan antara sekolah, siswa, dan orang tua. Hal ini menunjukkan pentingnya kemampuan adaptasi sebagai elemen inti dari kepemimpinan modern.

Paradigma baru ini juga menuntut adanya kepemimpinan yang humanis. Pemimpin sekolah dituntut memiliki empati tinggi, mampu membangun komunikasi yang terbuka dan konstruktif, serta peduli terhadap kesejahteraan psikologis guru dan siswa. Sekolah bukan hanya tempat belajar akademik, tetapi juga ruang tumbuh kembang karakter, yang memerlukan sentuhan kepemimpinan berjiwa sosial.

Kepemimpinan sekolah di masa kini juga tidak bisa lepas dari peran sebagai pengelola perubahan. Dunia pendidikan tidak hanya berubah cepat, tetapi juga penuh tekanan politik, ekonomi, dan sosial. Oleh karena itu, personal struktural sekolah harus menjadi agen perubahan yang mampu

merancang strategi jangka panjang sekaligus fleksibel dalam implementasi di lapangan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin masa depan perlu memiliki kecakapan berpikir sistemik, kemampuan manajemen konflik, serta keterampilan membangun jejaring kemitraan. Di SMK, kemitraan dengan dunia industri dan institusi pendidikan tinggi sangat krusial dalam mendukung program keahlian dan relevansi lulusan. Kepemimpinan yang terbuka dan strategis menjadi jembatan utama bagi kolaborasi tersebut.

Selain kepala sekolah, jabatan struktural lainnya seperti wakil kepala sekolah dan kepala program keahlian juga harus mengadopsi paradigma kepemimpinan yang sama. Mereka tidak lagi sekadar pelaksana instruksi, tetapi harus menjadi penggerak inovasi di unit kerja masing-masing. Oleh karena itu, proses seleksi dan pengembangan personal struktural harus mempertimbangkan aspek kepemimpinan, bukan hanya administratif.

Perubahan paradigma ini juga perlu didukung dengan sistem manajemen SDM yang profesional. Penempatan personal struktural tidak cukup berbasis senioritas atau kedekatan personal, melainkan harus berbasis merit, kompetensi, dan kinerja. Evaluasi berkelanjutan dan sistem pengembangan karier harus menjadi bagian dari kebijakan sekolah.

Dalam praktik terbaik di sejumlah negara, seperti Singapura dan Korea Selatan, keberhasilan pendidikan vokasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan sekolah. Di sana, kepala sekolah dipersiapkan melalui program pelatihan yang ketat dan diseleksi berdasarkan potensi kepemimpinan yang terukur. Indonesia perlu belajar dan mengadaptasi praktik tersebut sesuai konteks lokal.

Perubahan paradigma kepemimpinan sekolah harus dimaknai sebagai kebutuhan sistemik, bukan sekadar pilihan personal. Kepala sekolah dan tim struktural di SMK harus menjadi pelopor dalam menciptakan budaya kerja kolaboratif, responsif, dan berorientasi pada mutu. Tanpa transformasi kepemimpinan, sulit bagi SMK untuk menjadi pusat keunggulan dan lompatan kemajuan pendidikan vokasi di Indonesia.



1.2 Urgensi Penataan Personal Struktural di SMK

Struktur organisasi sekolah, khususnya di SMK, bukan sekadar susunan jabatan administratif, melainkan cerminan bagaimana manajemen pendidikan diterapkan secara konkret di lapangan. Personal struktural sekolah seperti wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, kepala bengkel, dan koordinator lainnya, memegang peran penting dalam menentukan arah, ritme, serta kultur kerja institusi. Dalam konteks SMK yang sarat dengan tuntutan praktikal, hubungan industri, serta penguasaan kompetensi abad ke-21, penataan struktural yang sembarangan akan sangat merugikan.



Urgensi penataan personal struktural berakar dari ketidaksesuaian antara tugas jabatan dengan kompetensi personal yang dimiliki. Tidak sedikit sekolah yang menempatkan guru pada jabatan struktural hanya karena senioritas, kedekatan personal, atau alasan administratif belaka, tanpa mempertimbangkan potensi kepemimpinan, kemampuan manajerial, serta visi pengembangan satuan pendidikan. Akibatnya, banyak jabatan struktural berjalan stagnan, tidak mampu mendorong perubahan dan inovasi di lingkungan sekolah.

Ketidaktepatan penempatan juga seringkali menimbulkan disfungsi peran. Misalnya, kepala program keahlian yang seharusnya menjadi penghubung aktif antara sekolah dan dunia industri, justru pasif karena tidak memahami kebutuhan jejaring kemitraan. Atau wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang kurang memiliki kepekaan terhadap asesmen berbasis proyek dan teknologi digital. Ini menghambat akselerasi pencapaian tujuan pendidikan vokasi.

Penataan personal struktural juga menyangkut regenerasi kepemimpinan. Dalam banyak kasus, regenerasi tidak berjalan karena proses seleksi tidak membuka ruang bagi guru muda yang berprestasi dan memiliki potensi kepemimpinan. Akibatnya, jabatan struktural dikuasai oleh figur lama yang mungkin sudah tidak relevan dengan dinamika pendidikan kejuruan masa kini. Ini menciptakan kesenjangan antara kebutuhan perubahan dan respons organisasi.

Selain itu, personal struktural yang tidak dibina secara berkelanjutan akan cepat mengalami kelelahan peran (role fatigue) dan kehilangan semangat inovasi. Jabatan struktural yang tidak memiliki orientasi pengembangan karier hanya akan menjadi posisi administratif yang statis. Oleh karena itu, proses penataan juga harus dibarengi dengan sistem pembinaan, pelatihan, dan penguatan kapasitas berkelanjutan.

SMK sebagai institusi strategis memerlukan manajemen organisasi yang profesional, sistemik, dan adaptif. Personal struktural merupakan tulang punggung manajemen tersebut. Tanpa penataan berbasis merit dan kinerja, SMK akan kesulitan menjadi lembaga yang unggul dan responsif terhadap perubahan global. Oleh karena itu, urgensi penataan ini tidak bisa ditunda atau dianggap sebagai urusan teknis semata, melainkan bagian integral dari strategi pengembangan mutu sekolah secara keseluruhan.

Dalam beberapa studi dan laporan evaluasi mutu pendidikan, ditemukan bahwa sekolah dengan sistem seleksi dan pengembangan struktural yang baik cenderung memiliki iklim kerja positif, efektivitas komunikasi organisasi, serta hasil belajar siswa yang lebih baik. Ini menunjukkan bahwa personal struktural yang tepat berdampak langsung pada kinerja sekolah.

Pemerintah melalui berbagai regulasi juga telah memberi ruang kepada satuan pendidikan untuk mengelola organisasinya secara mandiri dalam kerangka manajemen berbasis sekolah (MBS). Namun, otonomi ini tidak akan efektif jika tidak dibarengi dengan kapasitas kepemimpinan internal yang kuat. Penataan struktural menjadi jembatan penting antara kebijakan nasional dengan praktik manajerial di tingkat sekolah.



Lebih lanjut, pada era Kurikulum Merdeka, sekolah dituntut untuk merancang kurikulum operasional secara kontekstual dan fleksibel. Hal ini hanya bisa dicapai jika personal struktural mampu bekerja secara sinergis, kolaboratif, dan memahami perannya masing-masing. Tanpa itu, pelaksanaan kurikulum hanya akan menjadi dokumen administratif yang jauh dari praktik pendidikan bermakna.

Penataan juga penting dalam rangka menciptakan akuntabilitas publik. Komunitas sekolah termasuk orang tua dan dunia usaha/industri menaruh harapan besar terhadap kepemimpinan struktural yang profesional, terbuka, dan mampu membawa perubahan positif. Pemilihan figur yang tepat akan memperkuat kepercayaan publik terhadap kredibilitas institusi.

Dengan demikian, penataan personal struktural tidak hanya menyangkut siapa yang duduk di posisi mana, tetapi lebih jauh, menyangkut strategi jangka panjang dalam membangun tata kelola sekolah yang unggul dan berkelanjutan. Oleh karena itu, bab-bab selanjutnya dalam buku ini akan menjelaskan secara rinci bagaimana proses seleksi, penempatan, hingga pengembangan dilakukan secara profesional dan kontekstual di lingkungan SMK.

1.3 Posisi Strategis SMK dalam Ekosistem Pendidikan Nasional dan Global

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memiliki posisi yang sangat strategis dalam sistem pendidikan Indonesia. SMK dirancang sebagai institusi pendidikan menengah yang bertugas menyiapkan peserta didik untuk memasuki dunia kerja secara langsung, melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, atau menjadi wirausahawan. Dalam ekosistem pendidikan nasional, SMK memainkan peran penting dalam menjembatani kebutuhan pasar kerja dengan sistem pendidikan yang adaptif dan produktif.

Kebijakan pemerintah Indonesia dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan penguatan peran SMK sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi nasional. Hal ini dapat dilihat dari lahirnya program revitalisasi SMK, penguatan kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri

(DUDI), serta integrasi pendidikan karakter dan kewirausahaan dalam kurikulum. Semua itu membuktikan bahwa SMK bukan lagi institusi pendidikan “alternatif”, melainkan tulang punggung dari sistem pendidikan vokasi nasional.

Dalam tataran regional dan global, posisi SMK juga menjadi penting dalam menyiapkan tenaga kerja yang mampu bersaing secara internasional. Persaingan global yang semakin terbuka menuntut setiap negara untuk memiliki SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan berpikir kritis, beradaptasi dengan teknologi, serta berkomunikasi dalam konteks multikultural. SMK Indonesia diharapkan dapat melahirkan lulusan-lulusan dengan kualifikasi tersebut.

SMK juga memiliki peran unik dalam pengurangan pengangguran usia muda, yang sering kali menjadi tantangan besar di negara berkembang. Dengan kurikulum yang dirancang untuk memberikan pengalaman kerja nyata melalui praktik kerja industri (PRAKERIN) dan teaching factory, SMK membuka ruang yang lebih besar untuk keterlibatan langsung peserta didik dalam dunia kerja bahkan sebelum mereka lulus. Hal ini memperkuat relevansi dan efektivitas SMK dalam sistem ketenagakerjaan nasional.

Sebagai penghubung antara dunia pendidikan dan dunia kerja, SMK juga diharapkan menjadi pusat inovasi daerah. Dalam konsep pengembangan wilayah berbasis potensi lokal, SMK dapat berperan sebagai pusat pelatihan vokasi, pengembangan produk lokal, dan inkubator wirausaha muda. Artinya, SMK tidak hanya mencetak lulusan untuk memenuhi pasar kerja, tetapi juga menciptakan pekerjaan dan solusi berbasis teknologi serta kebutuhan komunitas.

Pada era Kurikulum Merdeka dan Society 5.0, peran SMK semakin meluas. SMK bukan hanya penghasil lulusan teknis, melainkan agen transformasi sosial melalui pengembangan kompetensi manusia seutuhnya. Ini mencakup penguatan karakter, literasi digital, keterampilan abad 21, dan kemampuan kolaboratif. Dalam konteks ini, posisi SMK menjadi sentral dalam membentuk ekosistem pendidikan yang inklusif, responsif, dan berdaya saing.



Lebih lanjut, dalam kerangka SDGs (Sustainable Development Goals), khususnya tujuan keempat tentang pendidikan berkualitas, SMK dapat memberikan kontribusi signifikan. Dengan fokus pada pendidikan vokasi yang setara, inklusif, dan berorientasi masa depan, SMK menjadi bagian dari solusi global terhadap ketimpangan pendidikan dan ketenagakerjaan.

Agar peran strategis ini dapat diaktualisasikan, SMK perlu didukung oleh tata kelola yang unggul, salah satunya melalui penguatan kapasitas dan kualitas personal struktural sekolah. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kaprog, dan kepala bengkel harus menjadi pemimpin perubahan yang mampu mendorong SMK keluar dari bayang-bayang sekolah akademik konvensional menuju sekolah kejuruan yang profesional, adaptif, dan inovatif.

Posisi strategis SMK tidak bisa dipisahkan dari kualitas kepemimpinan di dalamnya. Kepemimpinan struktural yang kuat akan mempercepat pencapaian visi SMK sebagai lembaga vokasi unggulan yang mampu menjawab kebutuhan zaman dan menjadi kontributor utama dalam pengembangan sumber daya manusia Indonesia yang unggul dan kompetitif secara global.

1.4 Tujuan dan Relevansi Buku dalam Konteks Global dan Lokal

Buku ini disusun sebagai respons terhadap kebutuhan mendesak akan peningkatan kualitas tata kelola dan kepemimpinan struktural di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Tujuannya bukan hanya memberikan pemahaman konseptual, tetapi juga menawarkan pendekatan praktis untuk menyeleksi, menempatkan, dan mengembangkan personal struktural sekolah yang mampu beradaptasi dengan tantangan lokal maupun global.

Secara global, dunia pendidikan sedang mengalami tekanan untuk lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada keterampilan abad 21. Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 telah mengubah cara kerja, cara belajar, serta standar kompetensi yang diperlukan di dunia kerja. Dalam konteks ini, pendidikan vokasi, termasuk SMK, menjadi ujung tombak dalam menyiapkan SDM yang kompeten, fleksibel, dan melek teknologi. Kepemimpinan

sekolah yang mampu membaca arah perkembangan global sangat diperlukan agar transformasi pembelajaran dapat berjalan efektif.

Di tingkat nasional, pendidikan SMK dihadapkan pada berbagai tantangan struktural seperti ketimpangan mutu antarsekolah, lemahnya kemitraan dengan industri, kurangnya inovasi pembelajaran, serta rendahnya partisipasi stakeholder dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan dan manajemen struktural di sekolah menjadi strategi penting untuk mempercepat reformasi pendidikan vokasi.

Buku ini dirancang untuk menjadi rujukan bagi semua pemangku kepentingan pendidikan kejuruan. Tidak hanya membahas teori, tetapi juga mengintegrasikan praktik terbaik, regulasi nasional, dan studi kasus dari lapangan. Pendekatan ini memungkinkan pembaca memahami konteks dan sekaligus mendapatkan inspirasi untuk bertindak.

Adapun secara spesifik, buku ini bertujuan:

1. Menyediakan kerangka teoritis dan filosofis tentang pentingnya manajemen struktural berbasis kompetensi.
2. Memberikan panduan praktis dalam proses seleksi dan penempatan personal struktural secara transparan dan akuntabel.
3. Menawarkan model pengembangan kapasitas kepemimpinan yang berkelanjutan di lingkungan SMK.
4. Mendorong kolaborasi antara sekolah, dunia usaha/industri, pemerintah daerah, dan masyarakat dalam mendukung tata kelola yang baik.
5. Mengangkat praktik-praktik unggulan dari SMK dalam dan luar negeri sebagai contoh konkret yang dapat direplikasi atau diadaptasi.

Dengan kerangka tersebut, buku ini diharapkan dapat menjadi jembatan antara kebijakan makro dan implementasi mikro di satuan pendidikan. Selain itu, buku ini juga relevan digunakan sebagai bahan pelatihan, pengembangan profesi, dan referensi akademik dalam bidang manajemen pendidikan vokasi.

Relevansi buku ini semakin meningkat di tengah tuntutan globalisasi dan digitalisasi yang semakin kuat. Personal struktural yang kuat akan membawa dampak positif tidak hanya bagi pengelolaan sekolah, tetapi juga



pada peningkatan hasil belajar siswa, kepuasan stakeholder, dan pencapaian tujuan pendidikan nasional secara menyeluruh.

1.5 Profil Pembaca Sasaran

Buku ini dirancang untuk menjawab kebutuhan para pemangku kepentingan pendidikan kejuruan, khususnya dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Oleh karena itu, pembaca sasaran buku ini meliputi berbagai kalangan yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan dan pengembangan satuan pendidikan kejuruan.

Pertama, buku ini diperuntukkan bagi guru SMK yang berpotensi untuk mengemban tugas tambahan sebagai personal struktural. Melalui buku ini, guru dapat memahami berbagai tuntutan jabatan struktural, mengembangkan kapasitas diri, serta mempersiapkan diri untuk menjadi bagian dari tim manajemen sekolah yang efektif dan visioner.

Kedua, buku ini sangat relevan bagi wakil kepala sekolah, kepala program keahlian (kaprog), dan kepala bengkel, yang merupakan bagian penting dalam struktur manajerial sekolah. Bagi mereka, buku ini menjadi panduan dalam menunaikan tugas dengan pendekatan berbasis kompetensi, inovasi, dan tanggung jawab kolektif. Buku ini juga dapat membantu mereka menyusun strategi pengelolaan unit kerja masing-masing secara lebih profesional dan terukur.

Ketiga, kepala sekolah sebagai pemimpin utama sekolah akan mendapatkan manfaat dari buku ini dalam menyusun sistem seleksi dan pengembangan SDM internal yang objektif dan berbasis potensi. Kepala sekolah juga dapat merancang strategi pembinaan karier guru melalui peme-taan kompetensi dan penataan struktur organisasi yang adaptif terhadap tantangan masa depan.

Keempat, pengelola yayasan dan penyelenggara pendidikan swasta, baik formal maupun vokasi, dapat menggunakan buku ini untuk menyusun kebijakan rekrutmen dan pengelolaan personal struktural secara profesional dan tidak berbasis subjektivitas. Yayasan juga dapat memanfaatkan buku ini

dalam menyusun standar operasional prosedur (SOP) kelembagaan yang transparan dan akuntabel.

Kelima, dinas pendidikan, pengawas sekolah, dan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) juga menjadi sasaran penting buku ini. Mereka dapat menggunakan buku ini sebagai referensi dalam menyusun pedoman penilaian kinerja personal struktural, pelatihan kepemimpinan, dan fasilitasi manajemen sekolah yang unggul. Selain itu, isi buku ini juga dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan publik yang lebih responsif terhadap kondisi sekolah kejuruan.

Terakhir, buku ini juga berguna bagi peneliti, dosen, mahasiswa pendidikan, dan praktisi manajemen pendidikan yang ingin mendalami bidang kepemimpinan dan manajemen pendidikan vokasi. Dengan pendekatan berbasis teori, praktik baik, dan konteks kebijakan, buku ini dapat digunakan sebagai bahan ajar, sumber penelitian, dan referensi akademik.

Dengan cakupan pembaca yang luas, buku ini diharapkan dapat menjadi media pembelajaran bersama dalam membangun SMK yang unggul, inklusif, dan berdaya saing tinggi melalui tata kelola struktural yang profesional dan berkelanjutan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk membantu pembaca memahami alur pemikiran dan isi buku secara terstruktur, penulisan buku ini dibagi menjadi lima bagian utama, masing-masing terdiri dari beberapa bab yang saling terkait dan membentuk satu kesatuan utuh.

Bagian I: Landasan Filosofis, Kontekstual, dan Yuridis

Bagian ini menjelaskan latar belakang pentingnya reformasi manajemen struktural di SMK. Dimulai dengan perubahan paradigma kepemimpinan, urgensi penataan struktural, posisi strategis SMK, serta tujuan dan relevansi buku. Di akhir bagian ini juga disajikan tinjauan tentang dinamika global (Era VUCA, Industri 4.0, Society 5.0), keterkaitannya dengan



kurikulum nasional, serta teori-teori kepemimpinan dan kerangka hukum yang menjadi dasar penyusunan kebijakan.

Bagian II: Menyeleksi Personal Struktural Berbasis Kompetensi Masa Depan

Pada bagian ini dibahas mengenai struktur organisasi SMK yang adaptif, peran masing-masing jabatan struktural, serta strategi dalam melakukan seleksi berbasis kompetensi dan potensi. Termasuk di dalamnya pemanfaatan teknologi seleksi dan studi kasus praktik baik dari SMK yang telah melakukan inovasi dalam penataan struktural.

Bagian III: Strategi Penempatan dan Pengembangan Struktural Berorientasi Masa Depan

Bagian ini memuat strategi penempatan berbasis kinerja dan potensi, serta pentingnya rotasi dan promosi sebagai instrumen pengembangan organisasi. Selain itu, dibahas pula bagaimana merancang pengembangan profesional berkelanjutan, melalui career pathway, platform pembelajaran daring, serta sistem coaching dan mentoring.

Bagian IV: Implementasi, Evaluasi, dan Perbaikan Berkelanjutan

Fokus bagian ini adalah pada praktik implementasi di lapangan, evaluasi kinerja personal struktural, serta sistem umpan balik dan refleksi untuk peningkatan berkelanjutan. Termasuk juga di dalamnya adalah pembahasan SOP seleksi dan pelibatan pemangku kepentingan.

Bagian V: Penutup dan Lampiran

Bagian terakhir berisi kesimpulan, rekomendasi kebijakan, serta refleksi masa depan kepemimpinan struktural SMK dalam konteks global. Bagian ini juga dilengkapi dengan lampiran-lampiran aplikatif seperti contoh job description, instrumen seleksi, SOP, dan formulir evaluasi yang dapat langsung digunakan oleh sekolah atau instansi terkait.

Dengan sistematika ini, diharapkan buku dapat dibaca secara fleksibel:

baik secara menyeluruh maupun berdasarkan kebutuhan spesifik pembaca. Struktur penulisan yang sistematis ini juga mendukung pemanfaatan buku sebagai bahan ajar, pelatihan, maupun pedoman kebijakan dalam pengembangan tata kelola SMK.

BAB 2:

Era VUCA, Industri 4.0, dan Society 5.0

Bab kedua dari buku ini menghadirkan konteks besar yang melingkupi perubahan sistem pendidikan vokasi dalam skala global dan nasional. Melalui pemahaman tentang Era VUCA, perkembangan Teknologi Industri 4.0, dan konsep Society 5.0, pembaca diajak untuk menyadari bagaimana perubahan dunia memengaruhi peran dan fungsi kepemimpinan serta manajemen struktural di SMK. Dunia yang semakin kompleks dan dinamis membutuhkan kepemimpinan sekolah yang tidak hanya responsif, tetapi juga proaktif dalam membentuk masa depan institusi pendidikan.

Konsep Era VUCA menggambarkan kondisi yang penuh dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas—sebuah tantangan nyata yang kini dihadapi oleh seluruh institusi, termasuk sekolah. Dalam konteks ini, kepala sekolah dan tim struktural SMK dituntut untuk memiliki ketajaman analisis, keberanian mengambil keputusan, dan kemampuan mengelola perubahan.

Kemudian, revolusi Teknologi Industri 4.0 telah melahirkan berbagai perangkat baru seperti artificial intelligence (AI), Internet of Things (IoT), dan big data yang bukan hanya mengubah dunia kerja, tetapi juga mengubah cara sekolah mengelola pembelajaran, asesmen, dan tata kelola organisasi. Di sisi lain, konsep Society 5.0 menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh pemanfaatan teknologi. Artinya, integrasi nilai-nilai kemanusiaan dan keadilan sosial menjadi bagian tak terpisahkan dari kepemimpinan pendidikan masa depan.



Dalam bab ini, juga akan dibahas keterkaitan antara transformasi pendidikan SMK dengan kebijakan nasional dan agenda pembangunan global. Isu-isu seperti link and match, Kurikulum Merdeka, serta kontribusi terhadap Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) akan dibahas sebagai dasar penyesuaian strategi struktural di SMK.

Dengan membaca bab ini, pembaca diharapkan mendapatkan perspektif luas mengenai arah perubahan zaman dan bagaimana manajemen personal struktural SMK perlu meresponsnya. Pemahaman ini akan menjadi pondasi penting sebelum memasuki pembahasan teknis pada bagian-bagian selanjutnya dalam buku ini.

2.1 Definisi dan Ciri Era VUCA

Era VUCA merupakan akronim dari Volatility (kegoncangan), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kompleksitas), dan Ambiguity (ketaksaan). Konsep ini awalnya berkembang dalam dunia militer Amerika Serikat, kemudian diadopsi dalam dunia bisnis dan pendidikan untuk menggambarkan kondisi lingkungan yang sangat cepat berubah, tidak terduga, penuh tantangan, dan tidak memiliki kejelasan mutlak dalam pengambilan keputusan.



Volatility merujuk pada cepatnya perubahan yang terjadi, baik dalam aspek teknologi, sosial, maupun ekonomi. Ketika sebuah organisasi tidak mampu mengantisipasi perubahan yang cepat ini, maka mereka akan tertinggal atau tergilas oleh dinamika yang ada. Dalam konteks pendidikan,

perubahan kurikulum, metode pembelajaran, hingga ekspektasi masyarakat terhadap lulusan menjadi bagian dari volatilitas ini.

Uncertainty menggambarkan kondisi di mana masa depan sulit diprediksi, bahkan dengan perencanaan yang baik sekalipun. Perubahan kebijakan pendidikan, ketergantungan pada perkembangan teknologi, dan tuntutan dunia industri yang terus bergeser menyebabkan pengelolaan sekolah menjadi semakin sulit dipetakan secara linear.

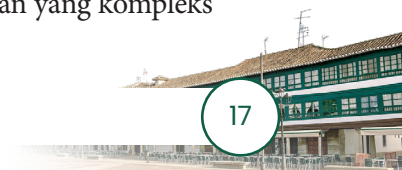
Complexity menunjuk pada banyaknya faktor yang saling terhubung dan saling memengaruhi dalam sistem. Pendidikan tidak hanya berurusan dengan guru dan siswa, tetapi juga dengan regulasi, teknologi, industri, masyarakat, dan budaya lokal. Kompleksitas ini menuntut pemimpin sekolah memiliki kemampuan berpikir sistemik dan menyusun strategi jangka panjang yang fleksibel.

Ambiguity merujuk pada ketaksaan atau kaburnya makna dari suatu informasi, kebijakan, atau tren. Dalam pendidikan, hal ini bisa berarti ketidakjelasan tentang arah kurikulum, standar kompetensi, atau capaian lulusan. Pemimpin di SMK harus mampu menavigasi situasi yang tidak pasti ini dengan tetap menjaga arah dan fokus pengembangan institusi.

Pengenalan terhadap Era VUCA penting agar personal struktural di SMK tidak hanya memahami tantangan lingkungan eksternal, tetapi juga mampu mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan tersebut secara efektif. Dengan memahami VUCA, sekolah dapat memperkuat kapasitas kepemimpinan, membangun budaya organisasi yang tangguh, dan merancang strategi manajemen yang adaptif serta berorientasi pada keberlanjutan.

Konsep VUCA berakar pada teori sistem kompleks dan manajemen perubahan. Salah satu dasar teoritis penting yang relevan dengan Era VUCA adalah teori kompleksitas dari Edgar Morin yang menekankan pentingnya berpikir holistik dan adaptif dalam memahami realitas yang tidak linear. Teori ini relevan dalam dunia pendidikan karena sekolah merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal.

Selain itu, teori kepemimpinan adaptif yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz menyoroti perlunya pemimpin dalam lingkungan yang kompleks



untuk membedakan antara tantangan teknis dan adaptif. Dalam kerangka SMK, tantangan adaptif membutuhkan kepemimpinan yang mendorong perubahan perilaku, pola pikir, dan struktur organisasi agar tetap relevan dalam menghadapi disrupsi.

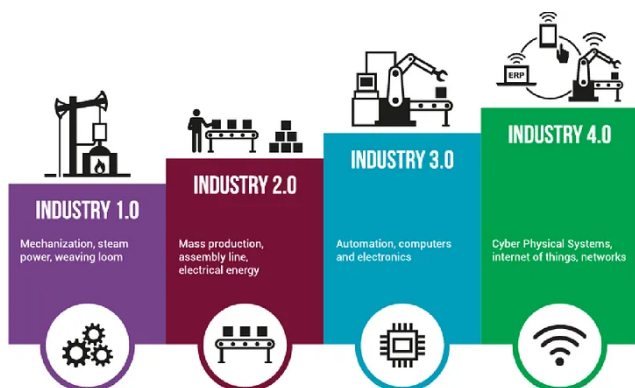
Teori perubahan organisasi dari Kurt Lewin yang melibatkan tiga tahap—unfreeze, change, dan refreeze—juga dapat diaplikasikan dalam konteks ini. Untuk menghadapi Era VUCA, sekolah perlu “mencairkan” pola-pola lama yang tidak relevan, mengelola proses perubahan secara sistemik, dan kemudian menetapkan pola baru yang lebih responsif dan efisien.

Dengan mengintegrasikan teori-teori ini ke dalam praktik kepemimpinan struktural SMK, diharapkan para pemimpin sekolah tidak hanya mampu bertahan di tengah ketidakpastian, tetapi juga mampu memimpin dengan visi, ketangguhan, dan keberanian strategis.

2.2 Teknologi Industri 4.0: AI, IoT, Big Data dalam Pendidikan SMK

Revolusi Industri 4.0 telah membawa dampak transformasional dalam berbagai sektor kehidupan, termasuk pendidikan. Dalam konteks pendidikan vokasi, khususnya SMK, pemanfaatan teknologi canggih seperti Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), dan Big Data menjadi kebutuhan yang tidak bisa ditunda. Teknologi ini tidak hanya mengubah cara mengajar dan belajar, tetapi juga cara sekolah dikelola, guru dibina, dan siswa dipersiapkan untuk menghadapi dunia kerja yang kompetitif dan terus berubah.

Artificial Intelligence memungkinkan sistem pembelajaran menjadi lebih adaptif dan personal. Melalui platform pembelajaran digital berbasis AI, siswa dapat belajar sesuai dengan gaya, kecepatan, dan kebutuhan mereka masing-masing. AI juga digunakan dalam sistem manajemen akademik untuk mendeteksi ketidakteraturan kehadiran siswa, menilai pola belajar, hingga memprediksi kebutuhan intervensi pendidikan secara dini. Bagi personal struktural, kemampuan membaca data yang dihasilkan AI akan sangat menentukan efektivitas pengambilan keputusan manajerial.



Internet of Things (IoT) membawa revolusi dalam proses praktikum kejuruan. Alat-alat industri yang terkoneksi dengan internet dapat digunakan oleh siswa secara langsung maupun simulatif untuk memahami prinsip kerja mesin modern. SMK yang mengadopsi IoT akan mampu menyelaraskan pembelajaran dengan realitas industri masa kini, sekaligus menumbuhkan budaya kerja berbasis teknologi di kalangan siswa dan guru.

Big Data berperan dalam mengintegrasikan informasi besar dari berbagai sumber untuk keperluan evaluasi dan pengambilan kebijakan pendidikan. Di SMK, penggunaan big data bisa dimanfaatkan untuk pemetaan potensi siswa, evaluasi efektivitas kurikulum, analisis kinerja guru, hingga prediksi tren dunia kerja. Personal struktural yang memahami prinsip kerja big data akan lebih siap dalam merumuskan kebijakan berbasis data dan menyusun rencana pengembangan sekolah yang terukur.

Pemanfaatan teknologi dalam konteks Industri 4.0 juga menciptakan peluang kolaborasi antara SMK dan dunia usaha/industri. Melalui kerja sama ini, sekolah dapat mengadopsi teknologi terkini langsung dari industri mitra, membuka jalur magang berbasis digital, hingga merancang kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan teknologi terbaru. Di sisi lain, industri juga diuntungkan karena mendapatkan calon tenaga kerja yang lebih siap pakai.

Namun demikian, adopsi teknologi tidak lepas dari tantangan. Di antaranya adalah kesiapan infrastruktur, kapasitas SDM, dan kesenjangan literasi digital antara sekolah satu dengan yang lain. Oleh karena itu, peran

personal struktural sangat penting dalam menyusun strategi integrasi teknologi secara bertahap dan kontekstual, tanpa mengabaikan kondisi nyata sekolah dan lingkungan sekitarnya.

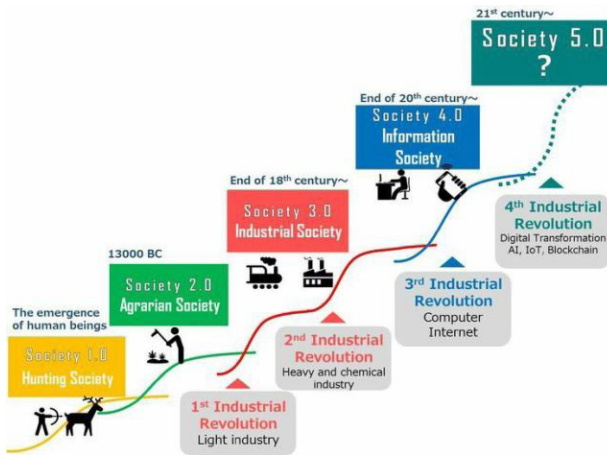
Untuk itu, SMK perlu membekali personal strukturalnya dengan kompetensi teknologi dan manajerial yang mumpuni. Ini termasuk kemampuan merancang strategi digitalisasi sekolah, mengelola pembelajaran daring, mengevaluasi platform pembelajaran, serta berkolaborasi dengan mitra teknologi. Kepemimpinan yang visioner dan terbuka terhadap perubahan akan menjadi kunci dalam keberhasilan transformasi digital di sekolah.

Landasan teoritis dari penerapan teknologi dalam pendidikan dapat ditemukan dalam pendekatan Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) yang menggabungkan tiga aspek: konten, pedagogi, dan teknologi. Teori ini menekankan pentingnya integrasi ketiganya dalam merancang pembelajaran yang bermakna. Di sisi manajemen, teori inovasi dari Everett Rogers memberikan pemahaman tentang bagaimana adopsi teknologi dapat dilakukan melalui tahapan: knowledge, persuasion, decision, implementation, dan confirmation. Kedua pendekatan ini dapat dijadikan rujukan oleh personal struktural dalam mengelola transformasi teknologi di SMK secara efektif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, pemahaman dan penerapan teknologi Industri 4.0 dalam SMK bukan hanya sebagai kebutuhan masa kini, tetapi sebagai fondasi untuk menciptakan sekolah vokasi yang unggul, adaptif, dan kompetitif secara global.

2.3 Konsep Society 5.0: Human-Centered Technology Integration

Konsep Society 5.0 pertama kali diperkenalkan oleh pemerintah Jepang sebagai strategi nasional dalam menjawab tantangan Revolusi Industri 4.0. Society 5.0 merupakan sebuah visi masyarakat masa depan yang mengintegrasikan teknologi canggih—seperti kecerdasan buatan, big data, dan Internet of Things—ke dalam semua aspek kehidupan manusia, termasuk pendidikan, dengan menempatkan manusia sebagai pusat utama pengembangan teknologi.



Dalam konteks pendidikan, terutama di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Society 5.0 menuntut adanya penyesuaian paradigma. Pendidikan tidak lagi hanya berfokus pada penguasaan kompetensi teknis, tetapi juga pada pengembangan karakter, kreativitas, pemikiran kritis, dan kolaborasi antardisiplin. SMK dituntut tidak hanya mencetak lulusan yang mampu mengoperasikan teknologi, tetapi juga mampu menciptakan solusi berbasis teknologi untuk menyelesaikan masalah sosial dan ekonomi.

Dalam Society 5.0, teknologi berperan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas hidup, bukan sebagai pengganti manusia. Oleh karena itu, proses pendidikan di SMK harus mampu mendidik siswa untuk berpikir inovatif, etis, dan kontekstual. Ini mencakup penguatan pendidikan karakter, integrasi pembelajaran berbasis proyek sosial (project-based learning), serta pelatihan soft skills secara sistematis.

Penerapan Society 5.0 di SMK juga menekankan pentingnya pembelajaran sepanjang hayat (lifelong learning). Siswa SMK perlu dibekali kemampuan belajar mandiri, literasi digital, dan fleksibilitas kompetensi agar dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan dinamika kerja di masa depan. Hal ini juga berlaku bagi guru dan personal struktural yang perlu terus mengembangkan diri untuk tetap relevan dan inspiratif.

Selain itu, Society 5.0 mendorong terjadinya sinergi antara pendidikan, industri, dan masyarakat. SMK sebagai lembaga vokasi harus menjalin

kolaborasi yang lebih erat dengan dunia usaha/industri dan komunitas lokal untuk menciptakan inovasi berbasis kebutuhan nyata. Dengan demikian, pendidikan di SMK menjadi lebih kontekstual, produktif, dan berdampak langsung pada pembangunan daerah.

Landasan filosofis dari Society 5.0 berasal dari humanisme modern yang menekankan pentingnya martabat manusia dalam kemajuan teknologi. Secara teoritis, pendekatan human-centered design dan teori pembelajaran konstruktivisme sosial dapat digunakan untuk merancang pengalaman belajar di SMK yang relevan dengan prinsip Society 5.0. Sementara dalam aspek manajerial, konsep kepemimpinan transformasional menjadi penting untuk membangun budaya sekolah yang adaptif, kreatif, dan kolaboratif.

Dengan mengadopsi prinsip-prinsip Society 5.0, personal struktural SMK diharapkan mampu mengarahkan transformasi sekolah secara menyeluruh. Ini mencakup perencanaan kurikulum, pengembangan SDM, pengelolaan pembelajaran, hingga penciptaan lingkungan belajar yang inklusif dan inovatif.

Melalui penerapan Society 5.0, SMK tidak hanya menjadi tempat pelatihan teknis, tetapi juga pusat pengembangan manusia seutuhnya yang mampu menjawab tantangan abad ke-21 dengan solusi yang berpihak pada kemanusiaan dan keberlanjutan.

2.4 Dampak terhadap Kepemimpinan dan Struktur Organisasi Sekolah

Perubahan paradigma global yang ditandai dengan hadirnya Era VUCA, Teknologi Industri 4.0, dan Society 5.0 memberikan dampak signifikan terhadap cara sekolah dipimpin dan dikelola. Kepemimpinan sekolah tidak lagi bisa bersifat statis dan administratif, melainkan harus mampu menjadi transformasional, partisipatif, dan berbasis data. Struktur organisasi sekolah pun harus lebih fleksibel, dinamis, dan responsif terhadap perubahan cepat yang terjadi di dalam dan luar lingkungan pendidikan.

Kepemimpinan di SMK kini dihadapkan pada tuntutan untuk tidak hanya mengelola sumber daya dan program, tetapi juga menjadi agen

perubahan dalam ekosistem pendidikan dan ketenagakerjaan. Kepala sekolah dan personal struktural dituntut untuk mampu menganalisis tren global, membangun jejaring lintas sektor, serta merancang program strategis yang menjawab kebutuhan zaman. Ini menandai pergeseran peran dari sekadar administrator menjadi inovator dan arsitek masa depan sekolah.

Struktur organisasi tradisional yang bersifat hirarkis dan birokratis cenderung menghambat kecepatan pengambilan keputusan dan inovasi. Oleh karena itu, dibutuhkan desain struktur yang lebih adaptif, di mana tiap elemen memiliki fleksibilitas dalam mengambil inisiatif, berbagi tanggung jawab, dan bekerja secara kolaboratif. Konsep organisasi belajar (learning organization) seperti yang diperkenalkan Peter Senge menjadi relevan sebagai model yang mendorong seluruh anggota sekolah untuk terus belajar dan beradaptasi.

Dalam konteks Society 5.0, struktur organisasi sekolah harus mampu mengintegrasikan teknologi sebagai bagian dari sistem kerja. Ini termasuk pengelolaan data berbasis digital, kolaborasi daring, serta penggunaan platform manajemen sekolah yang memungkinkan transparansi dan efisiensi. Personal struktural harus memiliki literasi digital yang memadai untuk menjalankan fungsi ini secara efektif.

Dampak lainnya terlihat dalam pola komunikasi dan kepemimpinan. Pemimpin sekolah di era ini harus mampu membangun komunikasi dua arah, berbasis empati, dan terbuka terhadap ide-ide baru. Gaya kepemimpinan transformasional yang memotivasi, memberdayakan, dan menginspirasi menjadi sangat penting dalam membangun budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif.

Dalam praktiknya, penguatan peran struktural seperti wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, dan kepala bengkel harus diarahkan pada pencapaian tujuan strategis sekolah yang berorientasi masa depan. Ini menuntut adanya pembagian peran yang jelas, peningkatan kapasitas secara berkelanjutan, serta sistem insentif yang mendorong kinerja dan inovasi.

Dari sisi tata kelola, perubahan juga mencakup sistem evaluasi dan akuntabilitas yang berbasis kinerja. SMK perlu memiliki sistem penilaian



kinerja struktural yang mengukur tidak hanya output administratif, tetapi juga kontribusi terhadap inovasi pembelajaran, kemitraan industri, dan kepuasan stakeholder. Pemanfaatan data dan teknologi analitik menjadi alat penting dalam proses ini.

Kepemimpinan dan struktur organisasi sekolah yang tangguh akan menjadi fondasi dalam menghadapi ketidakpastian masa depan. Dalam menghadapi tantangan global seperti disrupsi digital, krisis iklim, dan ketimpangan ekonomi, SMK yang memiliki tim kepemimpinan kuat dan struktur yang adaptif akan lebih mampu bertahan dan berkembang.

Dengan demikian, respons terhadap Era VUCA, Industri 4.0, dan Society 5.0 bukan hanya persoalan teknologi atau kurikulum semata, tetapi juga menyangkut pembaruan sistem kepemimpinan dan struktur organisasi sekolah secara menyeluruh. Pembaruan ini menuntut keterlibatan semua pihak dan dilandasi oleh visi yang kuat untuk menjadikan SMK sebagai pusat pengembangan SDM unggul dan masa depan bangsa.

2.5 Tantangan dan Peluang bagi SMK

Transformasi SMK menuju lembaga pendidikan vokasi yang unggul dan relevan dengan perkembangan global tidak lepas dari beragam tantangan struktural, kultural, maupun teknologis. Tantangan pertama yang dihadapi adalah kesenjangan kualitas antar SMK, baik dari segi infrastruktur, kualitas tenaga pendidik, akses terhadap teknologi, maupun hubungan dengan dunia industri. Banyak SMK di daerah tertinggal belum memiliki fasilitas memadai dan tenaga pengajar yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja masa kini.

Kedua, keterbatasan literasi digital pada guru dan personal struktural menjadi hambatan serius dalam mengintegrasikan teknologi secara optimal dalam pembelajaran maupun manajemen sekolah. Penguasaan terhadap Learning Management System (LMS), aplikasi manajemen pembelajaran berbasis AI, dan sistem analitik data pendidikan masih menjadi tantangan utama yang harus segera diatasi.

Ketiga, masih rendahnya partisipasi dunia usaha dan industri dalam perencanaan dan pelaksanaan pendidikan vokasi. Meskipun konsep link and match telah menjadi kebijakan nasional, namun di tingkat implementasi, banyak SMK yang belum mampu membangun kerja sama yang aktif dan berkelanjutan dengan mitra industri.

Selain itu, tantangan pada aspek regulasi dan tata kelola juga muncul dalam bentuk ketidakjelasan kewenangan pengelolaan antara pemerintah pusat dan daerah, serta belum sinkronnya berbagai kebijakan terkait pendidikan vokasi dan ketenagakerjaan. Hal ini menimbulkan kesulitan dalam pelaksanaan program secara konsisten dan sistematis.

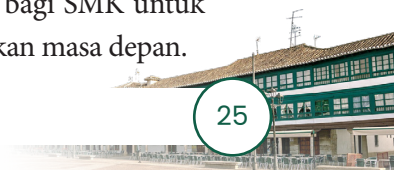
Namun di balik berbagai tantangan tersebut, terdapat peluang besar bagi SMK untuk menjadi pilar penting dalam pembangunan nasional. Pertama, meningkatnya perhatian pemerintah terhadap penguatan pendidikan vokasi memberikan peluang dalam bentuk pendanaan, pelatihan, serta pengembangan infrastruktur melalui berbagai program revitalisasi dan kemitraan strategis.

Kedua, era digital menciptakan ruang baru bagi inovasi pembelajaran di SMK. Penggunaan platform daring, pembelajaran hybrid, dan integrasi teknologi industri memberikan kesempatan bagi sekolah untuk mengakselerasi pembelajaran dengan pendekatan yang lebih fleksibel dan personal.

Ketiga, kesadaran masyarakat dan pelaku industri terhadap pentingnya tenaga kerja terampil semakin meningkat. Hal ini mendorong terciptanya iklim kerja sama yang lebih produktif dan saling menguntungkan antara SMK dan dunia kerja.

Keempat, pengembangan kurikulum yang lebih fleksibel melalui Kurikulum Merdeka memberi ruang besar bagi sekolah untuk menyusun pembelajaran yang kontekstual, relevan dengan potensi daerah, serta memberdayakan siswa sebagai subjek aktif dalam proses pendidikan.

Mengelola tantangan dan memanfaatkan peluang tersebut membutuhkan personal struktural yang visioner, adaptif, dan kolaboratif. Kepemimpinan yang kuat, struktur organisasi yang fleksibel, serta budaya sekolah yang terbuka terhadap pembaruan menjadi prasyarat utama bagi SMK untuk mampu bertahan dan bersaing dalam ekosistem pendidikan masa depan.



2.6 Keterkaitan Transformasi SMK dengan Agenda SDGs, *Link and Match*, dan Kurikulum Merdeka

Transformasi SMK tidak dapat dilepaskan dari agenda besar pembangunan berkelanjutan, kebijakan nasional, serta tren global dalam dunia pendidikan. Salah satu peta jalan penting yang menjadi rujukan adalah Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau Sustainable Development Goals (SDGs) yang disusun oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa. Tujuan keempat SDGs menekankan pentingnya pendidikan yang inklusif, merata, dan bermutu, serta menjamin kesempatan belajar sepanjang hayat bagi semua.

Keterkaitan Transformasi SMK dengan Agenda SDGs

Transformasi SMK memiliki relevansi strategis dalam mendukung capaian Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya pada tujuan ke-4 (Pendidikan Berkualitas), tujuan ke-8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi), dan tujuan ke-9 (Industri, Inovasi, dan Infrastruktur). Agenda global ini menekankan pentingnya sistem pendidikan yang inklusif, adil, dan berorientasi pada kompetensi masa depan yang relevan dengan pasar kerja dan dunia industri. SMK sebagai lembaga vokasi berada pada posisi kunci dalam menjembatani kesenjangan antara pendidikan dan ketenagakerjaan, serta memperkuat fondasi ekonomi berbasis keahlian.

Secara konseptual, pendekatan transformasional dalam manajemen SMK berakar pada teori human capital (Becker, 1964), yang menekankan bahwa investasi dalam pendidikan vokasi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing tenaga kerja. SMK yang melakukan transformasi melalui modernisasi kurikulum, integrasi teknologi, dan kemitraan industri secara langsung mendukung indikator SDGs yang mengukur peningkatan keterampilan remaja dan orang dewasa dalam kerja produktif dan kewirausahaan.

Hasil penelitian OECD (2019) menunjukkan bahwa negara-negara dengan pendidikan vokasi yang kuat memiliki korelasi positif dengan penyerapan tenaga kerja dan pengurangan angka pengangguran usia muda. Implementasi transformasi SMK di Indonesia, seperti penguatan teaching

factory, program link and match, dan penerapan kurikulum Merdeka, mencerminkan upaya sistematis untuk menyesuaikan dengan kerangka SDGs. Ini juga mengafirmasi peran SMK dalam mendorong kesetaraan akses dan mobilitas sosial, terutama bagi peserta didik dari kelompok rentan dan wilayah tertinggal.

Dalam praktiknya, banyak SMK telah bermitra dengan industri lokal, nasional, hingga internasional untuk menyelenggarakan pelatihan bersama, sertifikasi kompetensi, dan inkubasi bisnis berbasis keahlian. Praktik ini tidak hanya mendukung pencapaian SDGs, tetapi juga menciptakan ekosistem belajar yang berkelanjutan dan berorientasi hasil (result-based education). Oleh karena itu, transformasi SMK harus terus diarahkan sebagai strategi pendidikan yang menjawab tantangan pembangunan berkelanjutan, baik dari sisi sosial, ekonomi, maupun teknologi.

Dalam konteks ini, SMK memiliki peran strategis untuk menjawab tantangan ketimpangan akses pendidikan vokasi, rendahnya keterampilan kerja, dan kurangnya kesesuaian antara dunia pendidikan dan kebutuhan dunia kerja. Oleh karena itu, transformasi SMK diarahkan pada upaya menciptakan lulusan yang tidak hanya siap kerja tetapi juga mampu menciptakan lapangan kerja, serta memiliki daya adaptasi tinggi terhadap dinamika global.

Kebijakan nasional melalui program Link and Match merupakan upaya untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki lulusan SMK dengan kebutuhan nyata di dunia usaha dan industri. Implementasi link and match memerlukan keterlibatan aktif dari semua pemangku kepentingan—sekolah, industri, pemerintah daerah, dan masyarakat. Transformasi ini menuntut SMK untuk memperkuat kurikulum berbasis dunia kerja, mengembangkan kemitraan strategis, serta meningkatkan kualitas instruktur dan infrastruktur.

Keterkaitan Transformasi SMK dengan Link and Match

Transformasi SMK sangat erat kaitannya dengan kebijakan “Link and Match” yang bertujuan menyelaraskan pendidikan vokasi dengan kebutuhan dunia



usaha dan dunia industri (DUDI). Konsep ini menekankan pentingnya keterhubungan antara kurikulum, metode pembelajaran, serta sistem evaluasi di SMK dengan standar kompetensi dan praktik kerja industri. Link and Match bukan hanya sebuah slogan, melainkan strategi nasional untuk mengurangi kesenjangan antara kompetensi lulusan dan kebutuhan riil pasar kerja.

Secara teoritis, konsep Link and Match dipengaruhi oleh pendekatan sistem terbuka dalam pendidikan (open systems theory), yang melihat institusi pendidikan sebagai bagian dari ekosistem sosial dan ekonomi yang dinamis. Dalam kerangka ini, SMK tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus membangun konektivitas dua arah dengan industri untuk merespon tuntutan eksternal dan memperbarui proses internal. Hal ini diperkuat oleh teori sistem sosial Talcott Parsons (1951), yang menyatakan bahwa agar dapat berfungsi efektif, setiap sistem pendidikan harus mampu melakukan adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan pemeliharaan pola.

Penelitian oleh World Bank (2018) menunjukkan bahwa kolaborasi intensif antara sekolah vokasi dan industri berkontribusi pada peningkatan kualitas pelatihan kerja, peningkatan penyerapan lulusan, serta percepatan inovasi kurikulum. Di Indonesia, berbagai model implementasi Link and Match telah dikembangkan, seperti penyusunan kurikulum bersama, guru tamu industri, magang guru di industri, program praktek kerja lapangan siswa, hingga teaching factory yang berbasis produk nyata.

Implementasi nyata terlihat di beberapa SMK unggulan seperti SMK Negeri 26 Jakarta dan SMK-SMTI Yogyakarta, yang telah mengembangkan program kolaboratif jangka panjang dengan industri besar dan UMKM. Kemitraan ini tidak hanya meningkatkan kualitas lulusan, tetapi juga memperkuat posisi SMK sebagai mitra pembangunan ekonomi daerah. Oleh karena itu, transformasi SMK melalui penguatan Link and Match merupakan langkah strategis untuk memastikan relevansi pendidikan vokasi, meningkatkan daya saing lulusan, dan memperkuat sinergi antara pendidikan dan sektor produktif nasional. Secara konseptual, pendekatan transformasional dalam manajemen SMK berakar pada teori human capital (Becker, 1964), yang menekankan bahwa investasi dalam pendidikan

vokasi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing tenaga kerja. SMK yang melakukan transformasi melalui modernisasi kurikulum, integrasi teknologi, dan kemitraan industri secara langsung mendukung indikator SDGs yang mengukur peningkatan keterampilan remaja dan orang dewasa dalam kerja produktif dan kewirausahaan.

Hasil penelitian OECD (2019) menunjukkan bahwa negara-negara dengan pendidikan vokasi yang kuat memiliki korelasi positif dengan penyerapan tenaga kerja dan pengurangan angka pengangguran usia muda. Implementasi transformasi SMK di Indonesia, seperti penguatan teaching factory, program link and match, dan penerapan kurikulum Merdeka, mencerminkan upaya sistematis untuk menyesuaikan dengan kerangka SDGs. Ini juga mengafirmasi peran SMK dalam mendorong kesetaraan akses dan mobilitas sosial, terutama bagi peserta didik dari kelompok rentan dan wilayah tertinggal.

Dalam praktiknya, banyak SMK telah bermitra dengan industri lokal, nasional, hingga internasional untuk menyelenggarakan pelatihan bersama, sertifikasi kompetensi, dan inkubasi bisnis berbasis keahlian. Praktik ini tidak hanya mendukung pencapaian SDGs, tetapi juga menciptakan ekosistem belajar yang berkelanjutan dan berorientasi hasil (result-based education). Oleh karena itu, transformasi SMK harus terus diarahkan sebagai strategi pendidikan yang menjawab tantangan pembangunan berkelanjutan, baik dari sisi sosial, ekonomi, maupun teknologi.

Kurikulum Merdeka sebagai kebijakan pendidikan nasional juga sejalan dengan semangat transformasi SMK. Kurikulum ini memberikan fleksibilitas bagi satuan pendidikan untuk mengembangkan kurikulum operasional sekolah (KOS) yang sesuai dengan karakteristik lokal dan kebutuhan peserta didik. SMK diharapkan mampu memanfaatkan kebebasan ini untuk menghadirkan kurikulum kontekstual yang lebih relevan dan bermakna, baik dalam aspek akademik, vokasional, maupun penguatan karakter.

Untuk mengintegrasikan ketiga agenda besar ini—SDGs, Link and Match, dan Kurikulum Merdeka—SMK perlu mengembangkan sistem kepemimpinan dan manajemen yang kolaboratif dan berbasis data.



Pemimpin sekolah dan personal struktural harus memahami bagaimana menyusun kebijakan internal yang responsif terhadap tantangan eksternal, serta mampu mengevaluasi efektivitas implementasi program-program transformasi tersebut secara berkelanjutan.

Keterkaitan Transformasi SMK dengan Kurikulum Merdeka

Transformasi SMK sangat erat kaitannya dengan implementasi Kurikulum Merdeka yang dirancang untuk meningkatkan fleksibilitas pembelajaran, menyesuaikan konten dengan kebutuhan lokal dan industri, serta mendorong penguatan kompetensi siswa secara holistik. Kurikulum Merdeka memberikan ruang bagi SMK untuk menyusun program berbasis proyek riil (project-based learning), penguatan soft skills, dan integrasi pembelajaran lintas disiplin, yang semuanya selaras dengan esensi pendidikan vokasi berbasis dunia kerja.

Konseptualisasi Kurikulum Merdeka mengacu pada teori konstruktivisme (Vygotsky, 1978) yang menekankan pembelajaran bermakna melalui pengalaman langsung dan interaksi sosial. Dalam konteks SMK, pendekatan ini memungkinkan siswa untuk belajar dari kegiatan nyata di industri, berkolaborasi dalam tim lintas jurusan, serta mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan problem solving. Teori experiential learning dari Kolb (1984) juga mendukung gagasan bahwa pembelajaran efektif terjadi ketika siswa terlibat aktif dalam siklus pengalaman-refleksi-konseptualisasi-eksperimen.

Hasil evaluasi dari Balitbang Kemendikbudristek (2023) menunjukkan bahwa SMK yang telah mengimplementasikan Kurikulum Merdeka mengalami peningkatan pada indikator motivasi belajar siswa, relevansi materi ajar, dan partisipasi guru dalam pengembangan kurikulum lokal. Selain itu, keterlibatan dunia industri dalam penyusunan dan pelaksanaan kurikulum juga meningkat signifikan, yang mengarah pada penyelarasan kompetensi lulusan dengan kebutuhan kerja aktual.

Secara implementatif, SMK-SMK seperti SMK Negeri 1 Cibinong dan SMK Negeri 6 Surabaya telah mengembangkan mata pelajaran berbasis

proyek yang terintegrasi dengan kurikulum industri dan kebutuhan lokal. Kurikulum Merdeka juga memberikan kebebasan bagi sekolah untuk melakukan diferensiasi program sesuai karakteristik siswa dan potensi wilayah. Oleh karena itu, transformasi SMK melalui Kurikulum Merdeka menjadi momentum strategis untuk membangun ekosistem pendidikan vokasi yang adaptif, kontekstual, dan berorientasi pada masa depan.

Pembelajaran dari negara-negara seperti Singapura, Jerman, dan Korea Selatan menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan vokasi sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan jangka panjang, penguatan kapasitas guru dan manajemen, serta sistem evaluasi yang akuntabel. Di Singapura, Institute of Technical Education (ITE) menjadi model sukses bagaimana pendidikan vokasi dapat menjawab kebutuhan ekonomi sekaligus menjadi pilihan utama bagi peserta didik.

Di Jerman, sistem dual education yang kuat mendorong sinergi antara sekolah dan industri. Pendekatan ini memberikan siswa kesempatan untuk belajar langsung di tempat kerja sekaligus memperkuat keterampilan praktis. Sementara di Korea, pendidikan vokasi didukung oleh inovasi teknologi dan kurikulum berbasis kompetensi masa depan yang selaras dengan industri nasional dan global.

Ketiga negara tersebut memiliki kesamaan dalam menerapkan prinsip keberlanjutan dan keterpaduan sistem antara pendidikan dan sektor produktif. Singapura menekankan pentingnya lifelong learning dan pelatihan ulang (reskilling) yang terintegrasi dengan pendidikan vokasi. Jerman menekankan dual system yang menjadi ciri khas pendidikan vokasi yang kuat. Korea Selatan menempatkan pendidikan vokasi dalam kerangka teknologi nasional dan penciptaan lapangan kerja baru.

Dengan merujuk pada praktik-praktik tersebut dan disesuaikan dengan konteks Indonesia, transformasi SMK akan lebih terarah dan berdampak. Diperlukan komitmen kolektif dari seluruh elemen pendidikan untuk mewujudkan SMK yang tidak hanya unggul secara akademik dan teknis, tetapi juga mampu menjadi motor penggerak pembangunan nasional dan bagian dari solusi global untuk masa depan yang berkelanjutan.



BAB 3:

Landasan Teoritis dan Yuridis

Bab ini merupakan fondasi konseptual dan normatif dari keseluruhan buku. Penyelenggaraan pendidikan vokasi, khususnya dalam konteks manajemen personal struktural SMK, tidak dapat dilepaskan dari kerangka teori kepemimpinan dan manajemen yang kuat, serta landasan yuridis yang mengikat. Pemahaman yang komprehensif terhadap teori dan regulasi sangat penting agar kebijakan seleksi, penempatan, dan pengembangan personal struktural dapat dilaksanakan secara objektif, profesional, dan sesuai dengan arah transformasi pendidikan.

Teori kepemimpinan yang dibahas dalam bab ini mencakup pendekatan transformatif, distributif, dan inovatif. Ketiga model ini memberikan perspektif berbeda tentang bagaimana kepemimpinan dapat dijalankan secara efektif di lingkungan yang kompleks seperti SMK. Kepemimpinan transformatif fokus pada visi dan perubahan budaya organisasi; distributif menekankan kolaborasi dan pelibatan seluruh elemen sekolah; sementara inovatif mendorong pembaruan dalam tata kelola dan pelayanan pendidikan.

Di sisi lain, teori manajemen SDM strategis dan adaptif dijadikan dasar untuk memahami bagaimana personal struktural sebaiknya dikelola, tidak hanya dari aspek administratif tetapi juga strategis, berorientasi masa depan, dan responsif terhadap perubahan eksternal.

Bab ini juga menyajikan uraian tentang kerangka hukum yang melandasi pengelolaan personal struktural SMK di Indonesia, termasuk Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, peraturan pemerintah, dan regulasi teknis dari Kemendikbudristek. Aspek legalitas, transparansi, dan akuntabilitas menjadi prinsip utama dalam proses seleksi dan penempatan jabatan struktural.

Dengan mengintegrasikan landasan teoritis dan yuridis ini, diharapkan pembaca dapat memahami bahwa proses manajerial di sekolah tidak sekadar teknis, tetapi juga memiliki dimensi etis dan legal yang penting dalam menjamin mutu dan keadilan dalam tata kelola SMK.

3.1 Teori Kepemimpinan Transformatif, Distributif, dan Inovatif

Kepemimpinan dalam konteks pendidikan telah mengalami transformasi besar, seiring meningkatnya kompleksitas tantangan organisasi sekolah, khususnya di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Pemimpin tidak lagi hanya bertindak sebagai administrator, melainkan harus mampu menjadi agen perubahan yang memfasilitasi, menginspirasi, dan mengarahkan transformasi institusi. Oleh karena itu, tiga pendekatan kepemimpinan yang krusial dalam manajemen SMK adalah kepemimpinan transformatif, distributif, dan inovatif.

Kepemimpinan transformatif pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan kemudian diperluas oleh Bernard M. Bass (1985). Model ini menekankan pentingnya hubungan antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang menginspirasi. Pemimpin transformatif berfokus pada membangun visi, memotivasi, mengembangkan nilai, dan mendorong perubahan positif. Dalam konteks SMK, kepala sekolah atau personal struktural yang transformatif mampu menciptakan visi bersama yang mendorong inovasi pembelajaran, kemitraan dengan industri, dan budaya kerja kolaboratif.

Ciri utama kepemimpinan transformatif meliputi empat aspek: *idealized influence* (pengaruh panutan), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian personal). Hasil penelitian oleh Leithwood & Jantzi (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif secara signifikan meningkatkan iklim organisasi dan kinerja guru, serta memperkuat komitmen terhadap tujuan sekolah.

Implementasi di SMK dapat dilihat dari bagaimana pemimpin membangun budaya inovatif, menetapkan standar tinggi untuk pembelajaran, serta memberikan kepercayaan kepada guru untuk bereksperimen dengan metode baru. Misalnya, kepala SMK yang mengintegrasikan pembelajaran berbasis proyek dan teknologi industri ke dalam kurikulum menunjukkan karakteristik transformatif yang kuat.

Sementara itu, kepemimpinan distributif mengacu pada pembagian kepemimpinan secara kolektif di seluruh tingkatan organisasi. Konsep ini berakar pada teori sistem dan organisasi belajar, di mana setiap individu memiliki tanggung jawab untuk memimpin dalam domain kerjanya. Spillane, Halverson, dan Diamond (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan distributif meningkatkan partisipasi guru, memperkuat kolaborasi, dan menghasilkan inovasi yang lebih beragam.

Dalam konteks SMK, kepemimpinan distributif tercermin dalam pemberdayaan wakil kepala sekolah, kaprog, kepala bengkel, dan guru untuk mengambil keputusan strategis di bidang masing-masing. Ini menciptakan suasana kerja yang demokratis dan mendukung pengembangan profesional secara berkelanjutan.

Model distribusi kepemimpinan juga sejalan dengan manajemen berbasis sekolah (MBS), di mana pengambilan keputusan tidak lagi bersifat sentralistik. Dalam praktiknya, kepala sekolah yang menerapkan pendekatan ini akan membentuk tim kerja lintas fungsi, mengadakan forum evaluasi rutin, dan menyediakan pelatihan kepemimpinan bagi personal struktural.

Studi oleh Harris (2004) menunjukkan bahwa sekolah dengan model kepemimpinan distributif memiliki kapasitas organisasi yang lebih baik untuk menghadapi perubahan dan memiliki budaya kolaborasi yang lebih kuat. Ini sangat relevan dengan kebutuhan SMK dalam menjawab dinamika industri dan teknologi yang terus berkembang.

Selanjutnya, kepemimpinan inovatif mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide baru dalam konteks manajemen dan pembelajaran. Model ini menekankan kreativitas, keberanian mengambil risiko, dan adaptasi terhadap perubahan. Menurut teori dari Yukl (2013), pemimpin inovatif menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimentasi, keterbukaan terhadap kegagalan, dan penghargaan terhadap ide-ide baru.

Di SMK, pemimpin inovatif akan terlihat dari inisiatif dalam mengembangkan teaching factory, membangun inkubator bisnis siswa, atau

mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses pembelajaran dan tata kelola sekolah. Inovasi bukan hanya diukur dari teknologi yang digunakan, tetapi juga dari pendekatan kurikulum, metode asesmen, dan strategi kemitraan yang dijalankan.

Contoh praktik baik dapat ditemukan di SMK yang menjalin kerja sama dengan perusahaan rintisan teknologi untuk pengembangan software pembelajaran atau SMK yang mengadopsi model hybrid learning berbasis kompetensi industri.

Kepemimpinan inovatif juga sangat erat kaitannya dengan literasi digital dan literasi manajerial. Personal struktural yang menguasai kedua aspek ini mampu menginisiasi perubahan tidak hanya dalam pembelajaran, tetapi juga dalam efisiensi manajemen dan pelayanan publik sekolah.

Ketiga pendekatan kepemimpinan ini, meskipun memiliki fokus yang berbeda, pada dasarnya saling melengkapi. Kepemimpinan transformatif memberikan arah visi dan nilai. Kepemimpinan distributif memperluas kepemimpinan ke seluruh organisasi. Sementara kepemimpinan inovatif menciptakan keberlanjutan melalui kreativitas dan adaptasi. Integrasi ketiganya menjadi sangat strategis dalam membangun SMK yang unggul dan siap menghadapi era disrupsi.

Dalam implementasinya, kepala sekolah dan jajaran struktural perlu membangun kompetensi inti, seperti komunikasi efektif, kecerdasan emosional, kemampuan manajerial, serta literasi kebijakan. Pelatihan dan coaching yang berkelanjutan menjadi kunci dalam membangun kultur kepemimpinan yang sehat dan produktif.

Untuk mewujudkan kepemimpinan transformatif, distributif, dan inovatif di SMK, diperlukan komitmen kolektif dari seluruh elemen sekolah, dukungan kebijakan yang memadai, serta sistem insentif yang mendorong partisipasi aktif, refleksi, dan keberanian untuk berubah demi pendidikan vokasi yang lebih baik.



3.2 Teori Manajemen SDM Strategis dan Adaptif

Manajemen sumber daya manusia (SDM) strategis dalam konteks pendidikan, khususnya di SMK, adalah proses perencanaan, pengelolaan, pengembangan, dan evaluasi SDM secara sistematis untuk mencapai tujuan jangka panjang institusi. Pendekatan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berfokus pada penyelarasan antara visi sekolah, kebutuhan peserta didik, dan dinamika lingkungan eksternal, termasuk tuntutan dunia kerja dan perkembangan teknologi.

Teori manajemen SDM strategis menekankan pentingnya keterkaitan antara strategi organisasi dan pengelolaan tenaga kerjanya. Salah satu pendekatan yang relevan dalam konteks ini adalah Resource-Based View (RBV) yang menempatkan SDM sebagai aset utama dan keunggulan kompetitif sekolah. Dalam RBV, kualitas SDM, khususnya personal struktural, menjadi penentu utama kinerja institusi pendidikan.

Di SMK, pendekatan ini diterjemahkan ke dalam berbagai program seperti rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, rotasi jabatan yang terencana, serta sistem evaluasi kinerja yang transparan dan akuntabel. Setiap elemen struktural—dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, hingga kepala bengkel—harus diposisikan secara strategis sesuai dengan kekuatan, potensi, dan kebutuhan organisasi.

Manajemen adaptif sebagai pelengkap dari pendekatan strategis merujuk pada kemampuan organisasi dan individu di dalamnya untuk merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan berorientasi pada solusi. Teori ini banyak didasarkan pada prinsip sistem terbuka (*open systems theory*), di mana organisasi pendidikan dilihat sebagai entitas yang terus berinteraksi dengan lingkungannya.

Dalam praktiknya, manajemen adaptif di SMK menuntut adanya fleksibilitas dalam struktur organisasi, pembagian kerja, serta penggunaan teknologi. Sekolah yang adaptif mampu melakukan reorientasi strategi ketika dihadapkan pada disrupsi, seperti perubahan kebijakan nasional, pergeseran tren industri, atau kondisi darurat seperti pandemi.

Hasil penelitian oleh Boxall & Purcell (2011) menggarisbawahi bahwa organisasi yang menerapkan manajemen SDM strategis dan adaptif secara simultan cenderung memiliki tingkat inovasi dan resiliensi yang lebih tinggi. Ini sangat relevan dalam konteks SMK yang dituntut untuk terus menghasilkan lulusan yang siap pakai di tengah dinamika kebutuhan dunia kerja.

Untuk membangun manajemen SDM yang strategis dan adaptif, kepala sekolah sebagai pemimpin utama perlu menyusun rencana pengembangan SDM jangka menengah dan panjang. Ini mencakup pemetaan kompetensi personal struktural, pengembangan jalur karier, serta sistem insentif berbasis kinerja dan kontribusi inovatif.

Selain itu, penting pula bagi sekolah untuk membangun budaya belajar organisasi di mana setiap anggota, termasuk struktural dan guru, terlibat dalam proses refleksi, pembelajaran bersama, dan inovasi. Budaya ini dapat ditumbuhkan melalui forum komunitas belajar, program coaching internal, serta kolaborasi lintas program keahlian.

Penerapan teknologi informasi dalam manajemen SDM juga menjadi pilar penting. Aplikasi berbasis big data dan artificial intelligence kini dimanfaatkan untuk mendukung proses seleksi, evaluasi, dan pengembangan SDM secara objektif dan berkelanjutan. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat akuntabilitas publik.

Di tingkat implementasi, SMK dapat merancang sistem manajemen talenta yang berfungsi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan personal struktural terbaik. Sistem ini mencakup asesmen kompetensi berkala, program pengembangan kepemimpinan, serta mobilitas jabatan internal sebagai bentuk penghargaan dan tantangan baru bagi SDM berprestasi.

Pendekatan ini juga harus diintegrasikan dengan sistem monitoring dan evaluasi yang terukur. Indikator keberhasilan manajemen SDM tidak hanya dilihat dari aspek administratif, tetapi juga dari peningkatan mutu layanan, kepuasan kerja, serta dampak nyata terhadap kualitas lulusan dan reputasi sekolah.



Dengan demikian, teori manajemen SDM strategis dan adaptif memberikan kerangka kuat dalam membangun struktur kelembagaan SMK yang berdaya saing dan tahan terhadap perubahan. Kepemimpinan sekolah berperan penting sebagai orkestrator yang menyelaraskan seluruh elemen SDM untuk menciptakan ekosistem belajar yang produktif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

3.3 Kerangka Yuridis

Pengelolaan personal struktural SMK tidak hanya ditopang oleh kerangka teoritis, tetapi juga harus berpijak pada dasar hukum yang kuat dan relevan. Kerangka yuridis ini menjadi pijakan dalam menyusun kebijakan, menjalankan manajemen sumber daya manusia, serta memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam seleksi, penempatan, dan pengembangan jabatan struktural di satuan pendidikan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) menjadi dasar utama dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia. Pasal 35 UU Sisdiknas menyebutkan bahwa tenaga kependidikan, termasuk kepala sekolah dan jabatan struktural lainnya, merupakan bagian integral dari sistem pendidikan dan harus memenuhi standar nasional pendidikan. Hal ini menegaskan bahwa setiap proses manajemen SDM di sekolah harus mengacu pada prinsip mutu dan profesionalisme.

Lebih lanjut, regulasi turunan seperti Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang telah beberapa kali diperbarui, menetapkan bahwa satuan pendidikan wajib memiliki standar pendidik dan tenaga kependidikan yang mencakup kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai dasar dalam rekrutmen dan penempatan. Ini mengharuskan sekolah melakukan seleksi struktural berdasarkan standar tersebut.

Permendikbudristek yang lebih teknis, seperti Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dan Permendikbud Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah, memberikan panduan normatif

mengenai syarat, mekanisme, dan prosedur pengangkatan personal struktural. Di dalamnya dijelaskan bahwa proses penugasan harus dilakukan melalui seleksi berbasis merit, hasil asesmen kompetensi, dan rekomendasi dari pengawas sekolah.

Khusus untuk pendidikan vokasi, terdapat pula regulasi yang mengatur pelibatan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) dalam proses pendidikan di SMK, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan dan Pelatihan Vokasi. Peraturan ini menegaskan bahwa tata kelola SMK harus melibatkan stakeholder eksternal dalam merancang program, menilai kinerja, hingga mengevaluasi outcome lulusan.

Implementasi kerangka yuridis ini di sekolah dituntut agar berjalan sesuai prinsip good governance, yaitu legalitas, partisipasi, transparansi, akuntabilitas, responsivitas, dan keadilan. Dalam praktiknya, SMK harus menyusun standar operasional prosedur (SOP) seleksi jabatan struktural, membentuk tim independen penilai kinerja, serta menyediakan akses informasi publik terkait proses dan hasil seleksi.

Pengawasan terhadap pelaksanaan regulasi juga menjadi aspek penting. Lembaga pengawas pendidikan, baik dari dinas pendidikan maupun badan akreditasi sekolah, memiliki peran dalam memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan struktural sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Sekolah yang melanggar prinsip atau norma dalam penataan struktural dapat dikenai sanksi administratif atau evaluasi kinerja.

Pemahaman yang mendalam terhadap kerangka yuridis ini akan membantu kepala sekolah dan jajaran struktural untuk bertindak sesuai hukum, menghindari konflik kepentingan, dan menjaga integritas organisasi. Di sisi lain, pengetahuan hukum yang kuat juga menjadi bekal penting bagi guru yang akan mengikuti seleksi jabatan struktural.

Dengan demikian, landasan yuridis merupakan fondasi tak terpisahkan dari praktik manajemen struktural di SMK. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan bukan hanya kewajiban formal, tetapi juga bagian



dari upaya membangun budaya profesionalisme dan tata kelola yang kredibel dalam pendidikan vokasi.

3.4 Standar Nasional Pendidikan dan Kualifikasi Jabatan Struktural

Standar Nasional Pendidikan (SNP) merupakan acuan dasar dalam penyelenggaraan pendidikan nasional yang berfungsi sebagai tolok ukur dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Dalam konteks manajemen personal struktural SMK, SNP menjadi pedoman utama dalam menentukan kelayakan dan kualifikasi jabatan, serta memastikan bahwa setiap jabatan dijalankan oleh personel yang memiliki kompetensi dan integritas.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang kemudian diperbaharui melalui PP No. 32 Tahun 2013, terdapat delapan standar yang mencakup: Standar Isi, Proses, Kompetensi Lulusan, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Sarana dan Prasarana, Pengelolaan, Pembiayaan, dan Penilaian Pendidikan. Khusus untuk jabatan struktural, standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan serta Standar Pengelolaan menjadi sangat relevan.

Dalam Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, disebutkan bahwa tenaga kependidikan harus memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV), serta memiliki kompetensi manajerial, kepribadian, sosial, dan supervisi. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, dan kepala bengkel harus memenuhi kualifikasi tersebut, serta memiliki bukti pengembangan kompetensi melalui pelatihan, workshop, dan/atau pendidikan lanjutan.

Standar Pengelolaan mengatur bahwa kepala sekolah dan jajaran struktural lainnya bertanggung jawab dalam menyusun rencana kerja sekolah, melaksanakan program pengembangan sekolah, mengelola SDM, serta menjalin hubungan kemitraan dengan stakeholder. Standar ini mengharuskan personal struktural memahami prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS), kepemimpinan instruksional, serta evaluasi berbasis data.

Selain SNP, kualifikasi jabatan struktural diatur lebih lanjut dalam regulasi teknis seperti Permendikbud No. 40 Tahun 2021 yang menyebutkan bahwa kepala sekolah dan wakil kepala sekolah harus melalui proses seleksi berbasis kompetensi, memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah, serta telah memiliki pengalaman mengajar minimal lima tahun.

Kualifikasi untuk jabatan kepala program keahlian dan kepala bengkel sering kali diatur dalam pedoman teknis dinas pendidikan provinsi. Umumnya mencakup keharusan memiliki latar belakang akademik sesuai bidang keahlian, memiliki pengalaman dalam pengelolaan program kejuruan, serta memiliki hubungan kerja aktif dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

Untuk memastikan standar dan kualifikasi ini dipenuhi, sekolah dapat mengembangkan sistem evaluasi kinerja berbasis instrumen yang dikembangkan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) dan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). Evaluasi ini mencakup penilaian kinerja struktural, umpan balik dari guru dan peserta didik, serta capaian program kerja tahunan.

Implementasi standar dan kualifikasi ini menjadi tolok ukur penting dalam pengambilan keputusan strategis seperti rekrutmen, promosi, dan pemberhentian personal struktural. Sekolah yang konsisten menjalankan sistem ini akan lebih mudah memperoleh kepercayaan publik, membangun kultur kerja profesional, dan meningkatkan efektivitas manajemen pendidikan.

Dengan adanya standar dan kualifikasi yang jelas, pengelolaan personal struktural tidak hanya berbasis intuisi atau kepentingan sesaat, tetapi berlandaskan prinsip objektivitas, akuntabilitas, dan meritokrasi. Hal ini sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan vokasi secara menyeluruh.



3.5 Asas Legalitas, Transparansi, dan Objektivitas Seleksi Struktural

Asas legalitas merupakan prinsip utama dalam setiap tindakan penyelenggaraan pemerintahan, termasuk dalam pengelolaan pendidikan. Dalam konteks SMK, seleksi dan penempatan personal struktural wajib mengacu pada regulasi yang berlaku, baik berupa undang-undang, peraturan pemerintah, maupun ketentuan teknis kementerian. Legalitas ini menjadi dasar dalam menjamin bahwa setiap proses dilakukan dengan sah dan memiliki landasan hukum yang kuat.

Prinsip legalitas memastikan bahwa tidak ada kebijakan atau praktik yang bertentangan dengan hukum dan norma yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah dan tim manajemen harus memahami dan mematuhi seluruh peraturan yang mengatur penugasan jabatan, termasuk ketentuan syarat administrasi, prosedur seleksi, serta hak dan kewajiban personal struktural.

Transparansi dalam seleksi jabatan struktural berarti seluruh proses dan kriteria seleksi dapat diketahui dan diakses oleh seluruh warga sekolah, termasuk guru dan tenaga kependidikan. Transparansi diperlukan untuk mencegah praktik kolusi, nepotisme, atau penempatan berdasarkan subjektivitas yang merugikan institusi.

Praktik transparansi dapat dilakukan melalui pengumuman terbuka mengenai lowongan jabatan struktural, kriteria penilaian yang jelas, serta publikasi hasil seleksi dan dasar pertimbangannya. Proses ini akan meningkatkan kepercayaan warga sekolah terhadap pimpinan dan memperkuat partisipasi dalam pembangunan budaya organisasi yang sehat.

Objektivitas merupakan prinsip bahwa keputusan dalam seleksi jabatan struktural diambil berdasarkan pertimbangan rasional dan terukur, bukan berdasarkan kedekatan personal atau tekanan eksternal. Untuk menjamin objektivitas, proses seleksi harus menggunakan instrumen yang valid seperti asesmen kompetensi, wawancara terstruktur, evaluasi portofolio, dan penilaian kinerja sebelumnya.

Kombinasi ketiga asas ini—legalitas, transparansi, dan objektivitas—menjadi fondasi integritas dalam manajemen SDM di SMK. Implementasi prinsip-prinsip ini akan menciptakan lingkungan kerja yang adil, mendorong kompetisi sehat, serta menumbuhkan rasa kepercayaan dan profesionalisme di kalangan guru dan personal struktural.

Lebih jauh, penerapan asas legalitas, transparansi, dan objektivitas juga menjadi salah satu indikator utama dalam penilaian akreditasi sekolah dan audit kinerja pendidikan oleh dinas pendidikan atau lembaga eksternal. Oleh karena itu, sekolah harus mendokumentasikan setiap proses seleksi dan penempatan dengan baik sebagai bentuk pertanggungjawaban publik.

Dengan demikian, kepatuhan terhadap asas-asas ini bukan hanya menunjukkan kesesuaian terhadap peraturan, tetapi juga menjadi landasan moral dan etis dalam menjalankan tugas pendidikan. Sekolah yang konsisten menerapkan ketiga asas ini akan lebih mudah membangun reputasi sebagai institusi yang kredibel, adil, dan berdaya saing tinggi.







BAGIAN II

MENYELEKSI PERSONAL STRUKTURAL BERBASIS KOMPETENSI MASA DEPAN

BAB 4

Struktur Organisasi Adaptif dan Dinamis

Bab ini membahas aspek struktural dalam manajemen Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dengan fokus pada pentingnya struktur organisasi yang adaptif dan dinamis untuk merespons tantangan abad ke-21. Dalam era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), organisasi pendidikan seperti SMK dituntut untuk tidak hanya menjalankan tugas administratif secara konvensional, tetapi juga mampu bergerak cepat, tepat, dan responsif terhadap perubahan.

Struktur organisasi merupakan kerangka kerja yang menentukan pembagian peran, tanggung jawab, serta jalur koordinasi dan komunikasi dalam suatu lembaga. Dalam SMK, struktur ini mencakup kepala sekolah, wakil kepala sekolah dalam berbagai bidang, kepala program keahlian, kepala bengkel, dan unit-unit fungsional lainnya. Efektivitas struktur ini

sangat berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan, kecepatan pelayanan pendidikan, dan kapasitas inovasi sekolah.

Perubahan lingkungan eksternal seperti digitalisasi, kebijakan kurikulum baru, serta meningkatnya tuntutan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) menuntut adanya desain organisasi yang fleksibel dan kolaboratif. Oleh karena itu, bab ini mengurai perbedaan struktur formal dan fungsional, pentingnya desain fleksibel, serta penguatan peran-peran strategis dalam manajemen sekolah.

Selain itu, akan diuraikan pula bagaimana pembagian tugas dan tanggung jawab antar personal struktural harus didasarkan pada analisis beban kerja yang komprehensif dan mempertimbangkan tantangan lintas disiplin. Tidak kalah penting, struktur organisasi juga harus selaras dengan transformasi digital dan pendekatan pembelajaran masa depan seperti project-based learning dan digital literacy.

Dengan memahami dan merancang struktur organisasi yang adaptif dan dinamis, SMK akan lebih siap dalam menghadapi tuntutan global dan mampu menyediakan pendidikan vokasi yang kontekstual, berkualitas, dan berkelanjutan.

4.1 Struktur Organisasi SMK: Formal vs. Fungsional

Struktur organisasi di SMK memiliki peran strategis sebagai kerangka kerja yang menentukan alur tanggung jawab, koordinasi, dan pelaporan. Secara umum, struktur ini dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk: struktur formal dan struktur fungsional. Masing-masing memiliki karakteristik, kelebihan, serta tantangan tersendiri dalam pelaksanaannya di satuan pendidikan vokasi.

Struktur formal merujuk pada susunan jabatan yang secara hierarkis tercantum dalam dokumen resmi sekolah, seperti dokumen profil sekolah atau Rencana Kerja Sekolah (RKS). Struktur ini bersifat tetap, dengan garis wewenang yang jelas dari kepala sekolah hingga unit-unit di bawahnya. Keunggulan utama dari struktur ini adalah kejelasan otoritas dan stabilitas organisasi.

Namun, dalam praktiknya, struktur formal sering kali tidak cukup fleksibel untuk merespons dinamika yang cepat. Seiring dengan itu, berkembanglah pendekatan struktur fungsional, yaitu susunan kerja yang berbasis pada fungsi dan kebutuhan spesifik, bukan hanya jabatan resmi. Struktur ini memungkinkan pembentukan tim ad hoc atau unit kerja lintas jabatan untuk menangani isu-isu tertentu, seperti digitalisasi pembelajaran atau pengembangan teaching factory.

Dalam konteks SMK, struktur fungsional sangat dibutuhkan untuk menangani tantangan lintas disiplin dan proyek berbasis kolaborasi industri. Misalnya, pembentukan tim pengembangan kurikulum kolaboratif antara guru produktif, guru normatif, dan mitra industri mencerminkan penerapan struktur fungsional.

Teori organisasi dari Mintzberg (1979) mengklasifikasikan struktur organisasi ke dalam lima tipe, salah satunya adalah adhocracy, yang sangat sesuai dengan pendekatan fungsional. Dalam adhocracy, fleksibilitas dan inovasi menjadi prioritas, dan unit-unit kerja dibentuk sesuai proyek yang dijalankan. Ini memungkinkan organisasi merespons perubahan secara cepat dan adaptif.

Penelitian yang dilakukan oleh Leithwood et al. (2008) juga menunjukkan bahwa sekolah dengan struktur fungsional yang kuat memiliki tingkat kolaborasi antar staf yang lebih tinggi, serta inovasi yang lebih aktif dalam pembelajaran. Hal ini diperkuat oleh temuan dari OECD (2019) yang menyoroti pentingnya struktur fleksibel dalam menghadapi disrupsi pendidikan global.

Di SMK, integrasi antara struktur formal dan fungsional harus dirancang secara sinergis. Struktur formal tetap dibutuhkan sebagai landasan legal dan administratif, sementara struktur fungsional menjadi mesin inovasi dan percepatan transformasi. Keseimbangan antara keduanya menjadi kunci keberhasilan tata kelola sekolah.

Implementasi integratif dapat dilakukan melalui pendekatan matriks, di mana seseorang memiliki tanggung jawab formal dalam satu posisi, tetapi juga berperan dalam tim fungsional tertentu. Misalnya, seorang wakil



kepala sekolah bidang kurikulum dapat juga menjadi ketua tim digitalisasi pembelajaran, melibatkan guru dari berbagai program keahlian.

Keterlibatan aktif personal struktural dalam dua ranah ini akan memperkuat kapasitas kepemimpinan kolaboratif. Selain itu, pendekatan ini juga memungkinkan terjadinya regenerasi kepemimpinan, karena guru-guru potensial dapat dilibatkan dalam tim fungsional sebagai sarana pembinaan.

Tantangan utama dalam penerapan struktur fungsional adalah potensi tumpang tindih wewenang dan beban kerja yang tidak seimbang. Oleh karena itu, perlu disusun prosedur kerja yang jelas, serta sistem koordinasi dan monitoring yang efektif untuk menjaga keberlangsungan dan efisiensi organisasi.

Dalam konteks Kurikulum Merdeka, struktur fungsional sangat relevan karena mendukung pendekatan diferensiasi dan proyek lintas disiplin. SMK dapat memanfaatkan fleksibilitas ini untuk membentuk tim pengembang proyek profil pelajar Pancasila yang terdiri atas guru berbagai mata pelajaran dan pengelola program keahlian.

Struktur organisasi SMK yang efektif tidak hanya mengandalkan formalisme, tetapi harus mampu mengadopsi pendekatan fungsional untuk memastikan fleksibilitas, responsivitas, dan keberlanjutan inovasi. Integrasi keduanya menjadi fondasi kuat dalam membangun tata kelola sekolah vokasi yang adaptif terhadap masa depan.

4.2 Desain Struktur Fleksibel untuk Respon Cepat Era VUCA

Dalam menghadapi tantangan zaman yang penuh ketidakpastian dan kompleksitas, desain struktur organisasi di SMK harus menyesuaikan dengan prinsip fleksibilitas dan ketangguhan. Fleksibilitas organisasi mengacu pada kemampuan institusi untuk menyesuaikan diri secara cepat dan efektif terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal tanpa kehilangan arah strategis dan tujuan jangka panjangnya.

Konsep fleksibilitas ini menjadi sangat relevan dalam Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), yang menuntut organisasi

tidak hanya adaptif tetapi juga antisipatif. Dalam konteks SMK, desain struktur fleksibel berarti membuka ruang bagi inovasi, partisipasi luas dari seluruh personal, dan penciptaan jalur komunikasi yang cepat dan efisien.

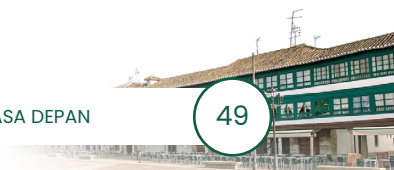
Teori struktur organisasi adaptif seperti yang dikemukakan oleh Daft (2013) menyatakan bahwa organisasi yang adaptif memiliki karakteristik: struktur datar (flat structure), desentralisasi keputusan, pembentukan tim lintas fungsi, dan orientasi pada pelanggan (dalam hal ini peserta didik dan dunia kerja). Ini berarti, SMK perlu memangkas rantai komando yang terlalu panjang dan memberikan ruang bagi unit kerja untuk mengambil keputusan yang cepat.

Penelitian oleh Bryson et al. (2006) dalam konteks lembaga publik menyebutkan bahwa struktur yang fleksibel mampu meningkatkan efektivitas strategi organisasi, mempercepat pengambilan keputusan, serta memperkuat keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam pendidikan, hal ini dapat diterjemahkan ke dalam percepatan layanan pendidikan, efisiensi pemecahan masalah, dan peningkatan inovasi pembelajaran.

Dalam implementasi di SMK, desain struktur fleksibel dapat dimulai dengan membentuk tim pengembangan program secara tematik, seperti tim digitalisasi sekolah, tim penguatan kemitraan industri, atau tim inovasi pembelajaran. Tim-tim ini tidak harus permanen, melainkan disesuaikan dengan isu dan program prioritas yang sedang dijalankan.

Desain fleksibel juga menekankan pentingnya interoperabilitas peran, di mana personal struktural tidak hanya terpaku pada satu uraian tugas, tetapi mampu berkontribusi dalam berbagai bidang sesuai kompetensinya. Misalnya, guru produktif dari program teknik otomotif dapat dilibatkan dalam pelatihan keterampilan wirausaha untuk program tata boga jika memiliki pengalaman atau pelatihan di bidang tersebut.

Untuk mendukung struktur fleksibel ini, perlu dikembangkan sistem informasi manajemen yang efisien, termasuk platform kolaborasi daring, aplikasi monitoring proyek, dan sistem pelaporan terintegrasi. Teknologi



menjadi tulang punggung penting dalam menjaga koordinasi dan akuntabilitas antar unit kerja di lingkungan yang dinamis.

Fleksibilitas struktur juga berkaitan erat dengan budaya organisasi. Sekolah perlu membangun budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan, kolaboratif, dan berorientasi solusi. Hal ini hanya dapat terjadi jika pimpinan sekolah memberikan teladan dalam menerima masukan, mendorong dialog terbuka, dan memberi ruang bagi percobaan inovatif.

Salah satu pendekatan struktural yang mendukung fleksibilitas adalah model “dual operating system” seperti yang dikembangkan oleh John Kotter (2014). Dalam model ini, sekolah tetap mempertahankan struktur birokrasi resmi untuk stabilitas operasional, namun juga mengembangkan jaringan kerja informal (network) untuk inovasi dan perubahan. Keduanya berjalan paralel dan saling mendukung.

Di SMK, model ini dapat diterapkan melalui kombinasi antara struktur utama (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan kaprog) dan tim inovasi yang dibentuk berdasarkan program prioritas atau respon terhadap tantangan baru, seperti adaptasi terhadap Kurikulum Merdeka atau digitalisasi sistem pembelajaran.

Agar struktur fleksibel berjalan efektif, perlu adanya mekanisme evaluasi dan refleksi berkala. Tim-tim fungsional perlu diberikan ruang untuk menyampaikan umpan balik, melakukan review kinerja, dan merumuskan perbaikan berkelanjutan. Hal ini memastikan bahwa struktur tetap relevan dan tidak hanya menjadi formalitas tanpa fungsi nyata.

Akhirnya, desain struktur fleksibel di SMK bukan sekadar perubahan format organisasi, tetapi perubahan budaya kerja dan paradigma kepemimpinan. Ini membutuhkan komitmen, pelatihan berkelanjutan, dan dukungan kebijakan yang memfasilitasi fleksibilitas tersebut tanpa mengorbankan prinsip akuntabilitas dan mutu pendidikan.

Dengan demikian, struktur fleksibel bukan hanya solusi untuk efisiensi internal, tetapi juga strategi penting untuk membangun ketangguhan dan keberlanjutan SMK di tengah tantangan masa depan yang tidak menentu.

4.3 Penguatan Peran Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum (Waka Kurikulum) memegang peran sentral dalam menjamin keterlaksanaan kurikulum secara efektif, relevan, dan kontekstual di lingkungan SMK. Dalam kerangka transformasi pendidikan vokasi, peran ini tidak hanya administratif, tetapi juga strategis dalam mengelola perubahan, merancang inovasi pembelajaran, serta menjamin keselarasan antara kurikulum dan kebutuhan dunia kerja.

Secara struktural, Waka Kurikulum bertugas mengkoordinasi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan kurikulum. Dalam konteks Kurikulum Merdeka, tugas ini menjadi lebih kompleks karena menuntut adanya pemetaan capaian pembelajaran, pengelolaan proyek penguatan profil pelajar Pancasila (P5), serta integrasi pembelajaran berbasis proyek dan diferensiasi.

Dalam era VUCA, Waka Kurikulum harus mampu merespons cepat terhadap perubahan kebijakan nasional dan tuntutan global. Ini mencakup adaptasi terhadap standar industri, digitalisasi kurikulum, serta penyesuaian terhadap kebutuhan kompetensi masa depan seperti literasi digital, kolaborasi lintas disiplin, dan kreativitas.

Teori kepemimpinan instruksional mendukung pendekatan peran Waka Kurikulum yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Hallinger dan Murphy (1985) menekankan bahwa pemimpin instruksional harus menjadi penggerak utama dalam perencanaan pembelajaran, supervisi akademik, dan peningkatan kapasitas guru. Dalam praktiknya, Waka Kurikulum harus rutin mengadakan supervisi kelas, menyelenggarakan lokakarya kurikulum, serta memberikan umpan balik berbasis data kepada guru.

Penelitian oleh Fullan (2007) juga menunjukkan bahwa perubahan kurikulum yang berhasil bergantung pada peran kepemimpinan menengah (middle leadership) yang mampu menjembatani visi kepala sekolah dengan praktik di tingkat guru. Dalam hal ini, Waka Kurikulum menjadi tokoh kunci dalam memastikan bahwa kebijakan strategis sekolah benar-benar terimplementasi di ruang kelas.



Tanggung jawab Waka Kurikulum juga mencakup pengelolaan jadwal pembelajaran, analisis kebutuhan pembelajaran, serta perencanaan remedial dan pengayaan. Tugas-tugas ini memerlukan kemampuan manajerial yang tinggi dan pemahaman mendalam terhadap dinamika peserta didik dan kebutuhan program keahlian.

Di sisi inovasi, Waka Kurikulum dapat memimpin pengembangan kurikulum tematik berbasis industri atau berbasis proyek kewirausahaan. Kolaborasi dengan kepala program keahlian dan mitra industri menjadi penting untuk menciptakan model pembelajaran yang relevan dan menantang. Proyek ini tidak hanya memperkuat kompetensi teknis siswa, tetapi juga menanamkan soft skills seperti kepemimpinan, manajemen waktu, dan kerja sama.

Dengan meningkatnya peran teknologi dalam pendidikan, Waka Kurikulum juga diharapkan menjadi fasilitator dalam integrasi teknologi pembelajaran. Ini mencakup pemilihan Learning Management System (LMS), pelatihan guru dalam pemanfaatan platform digital, serta pengawasan terhadap kualitas pembelajaran daring dan hybrid.

Selain itu, Waka Kurikulum juga harus mampu membaca tren global dan lokal dalam pendidikan vokasi, termasuk memantau kebutuhan kompetensi yang sedang berkembang di dunia kerja. Informasi ini menjadi dasar dalam melakukan penguatan konten, penyesuaian perangkat ajar, dan penyusunan program pelatihan guru.

Agar peran ini optimal, penting bagi sekolah untuk memberikan dukungan kelembagaan kepada Waka Kurikulum, termasuk pelibatan dalam forum strategis sekolah, akses terhadap data dan teknologi, serta kesempatan mengikuti pelatihan nasional maupun internasional di bidang pengembangan kurikulum.

Dengan penguatan peran yang komprehensif dan berkelanjutan, Waka Kurikulum akan menjadi motor utama dalam mewujudkan SMK yang adaptif, responsif terhadap perubahan, dan relevan dengan tuntutan masa depan.

4.4 Penguatan Peran Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan

Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan (Waka Kesiswaan) memegang peranan vital dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang inklusif, sehat secara emosional, dan mendukung perkembangan karakter peserta didik. Dalam konteks SMK, peran ini menjadi lebih strategis karena peserta didik tidak hanya dituntut untuk menguasai keterampilan teknis, tetapi juga untuk tumbuh sebagai pribadi yang tangguh, beretika, dan siap menghadapi tantangan dunia kerja.

Secara umum, tanggung jawab Waka Kesiswaan mencakup pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler, pembinaan disiplin, pelaksanaan layanan konseling, serta pembentukan karakter dan budaya sekolah. Dalam Kurikulum Merdeka, peran ini semakin diperluas melalui keterlibatan dalam penyelenggaraan proyek penguatan profil pelajar Pancasila (P5) yang menekankan pengembangan dimensi karakter, gotong royong, kebhinekaan, dan kemandirian.

Waka Kesiswaan harus mampu menjadi jembatan antara kepentingan institusi dan kebutuhan peserta didik. Peran ini menuntut kepekaan sosial, empati, serta kemampuan manajerial yang baik. Dalam praktiknya, Waka Kesiswaan perlu membangun sistem komunikasi yang terbuka dengan wali kelas, guru BK, serta orang tua untuk menjamin terciptanya intervensi pendidikan yang tepat sasaran.

Teori perkembangan remaja seperti yang dikemukakan oleh Erik Erikson sangat relevan dalam peran Waka Kesiswaan. Tahapan identitas vs. kebingungan identitas (identity vs. role confusion) yang dialami siswa SMK membutuhkan pendampingan aktif agar mereka dapat membentuk identitas diri yang positif. Dalam hal ini, Waka Kesiswaan berperan penting dalam menyediakan ruang partisipatif yang mendukung eksplorasi potensi dan minat siswa.

Penelitian oleh Eccles & Roeser (2003) menunjukkan bahwa keterlibatan siswa dalam kegiatan sekolah yang bermakna berkontribusi signifikan terhadap pencapaian akademik dan kesejahteraan psikologis mereka. Oleh karena itu, Waka Kesiswaan harus memimpin pengembangan



program-program kesiswaan yang kontekstual, menarik, dan memberikan ruang bagi pengembangan kepemimpinan siswa.

Dalam era digital dan media sosial, tantangan pengelolaan kesiswaan menjadi lebih kompleks. Isu seperti perundungan siber (cyberbullying), kecanduan gawai, dan krisis identitas digital perlu diantisipasi melalui kebijakan yang jelas serta edukasi literasi digital. Waka Kesiswaan harus mampu menginisiasi kampanye digital etis dan menciptakan protokol penanganan krisis berbasis pendekatan restoratif.

Tanggung jawab ini juga mencakup pembentukan organisasi siswa seperti OSIS, pramuka, dan ekstrakurikuler lainnya sebagai wadah penguatan kepemimpinan, tanggung jawab sosial, dan pembentukan karakter. Kegiatan ini harus disinergikan dengan visi misi sekolah dan dikembangkan dengan pendekatan kepemimpinan partisipatif.

Dalam kerangka pendidikan inklusif, Waka Kesiswaan juga bertanggung jawab menjamin bahwa setiap siswa, termasuk siswa berkebutuhan khusus, mendapatkan perlakuan yang adil dan setara. Hal ini mencakup penyediaan layanan konseling diferensiatif, adaptasi kegiatan sekolah, serta pembinaan lingkungan sekolah yang ramah dan non-diskriminatif.

Dengan demikian, penguatan peran Waka Kesiswaan tidak hanya terfokus pada aspek kedisiplinan, tetapi harus bergeser ke arah pembinaan yang humanistik, holistik, dan proaktif. Keberhasilan Waka Kesiswaan dalam menciptakan ekosistem pembinaan siswa yang kuat akan sangat berdampak pada iklim sekolah secara keseluruhan dan kesuksesan pendidikan karakter di SMK.

4.5 Penguatan Peran Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana

Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana (Waka Sarpras) memiliki tanggung jawab penting dalam memastikan bahwa seluruh fasilitas pendidikan di SMK mendukung proses pembelajaran yang efektif, aman, dan sesuai standar industri. Dalam konteks pendidikan vokasi, keberadaan

sarana dan prasarana yang memadai bukan sekadar pelengkap, tetapi menjadi fondasi utama dalam membentuk keterampilan teknis peserta didik secara nyata.

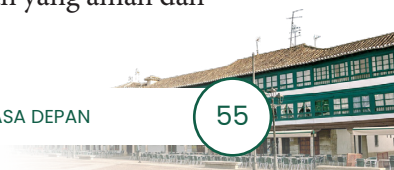
Secara umum, tugas Waka Sarpras mencakup perencanaan, pengadaan, pengelolaan, pemeliharaan, dan pengawasan terhadap seluruh aset fisik sekolah. Ini mencakup ruang kelas, laboratorium, bengkel praktik, perpustakaan, fasilitas olahraga, sanitasi, serta teknologi informasi dan komunikasi. Dalam era digital dan pembelajaran hybrid, peran ini juga mencakup penyediaan infrastruktur teknologi seperti jaringan internet, perangkat keras, dan perangkat lunak pendukung.

Dalam merancang strategi pengelolaan sarpras, Waka Sarpras perlu mengacu pada prinsip manajemen aset pendidikan yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan. Teori Total Quality Management (TQM) dapat diadopsi dalam memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan sarpras dilakukan dengan efisien, partisipatif, dan berorientasi pada mutu layanan pendidikan.

Penelitian oleh Earthman (2002) menggarisbawahi bahwa kualitas sarana fisik sekolah memiliki korelasi positif dengan hasil belajar siswa dan produktivitas guru. Oleh karena itu, investasi pada sarana pendidikan tidak hanya berdampak pada kenyamanan, tetapi juga pada kinerja akademik dan motivasi belajar.

Dalam praktiknya, Waka Sarpras perlu melakukan audit sarpras secara berkala untuk mengidentifikasi kondisi aset, menyusun rencana kebutuhan jangka pendek dan panjang, serta mengoptimalkan penggunaan ruang dan fasilitas. Kolaborasi dengan kepala bengkel, guru produktif, dan teknisi sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh fasilitas praktik sesuai dengan standar industri terkini.

Selain aspek teknis, Waka Sarpras juga harus memperhatikan aspek kesehatan, keselamatan, dan lingkungan (K3L). Ini termasuk pengadaan alat pemadam kebakaran, ventilasi yang memadai, pencahayaan ruang, sistem evakuasi darurat, serta pengelolaan limbah bahan praktik secara ramah lingkungan. Kepedulian terhadap aspek ini mencerminkan profesionalisme sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan yang aman dan bertanggung jawab.



Di era transformasi digital, Waka Sarpras harus proaktif dalam mendukung pembelajaran berbasis teknologi. Ini mencakup penyediaan proyektor digital, sistem manajemen pembelajaran (LMS), server sekolah, serta integrasi teknologi untuk sistem manajemen sekolah berbasis digital. Pemahaman dasar tentang teknologi pendidikan menjadi kompetensi kunci yang perlu dimiliki.

Optimalisasi peran ini juga menuntut Waka Sarpras untuk membangun kemitraan dengan dunia usaha/industri, dinas pendidikan, dan pihak ketiga untuk pengembangan sarana melalui program CSR, hibah peralatan, dan bantuan infrastruktur. Kemampuan negosiasi dan manajemen proyek menjadi keterampilan penting dalam memperkuat daya dukung infrastruktur sekolah.

Akhirnya, penguatan peran Waka Sarpras sangat penting dalam membangun SMK sebagai institusi vokasi yang profesional, modern, dan berorientasi masa depan. Keberhasilan dalam mengelola sarpras tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional sekolah, tetapi juga meningkatkan citra, daya saing, dan kualitas lulusan SMK secara keseluruhan.

4.6 Penguatan Peran Wakil Kepala Sekolah Hubungan Masyarakat dan Dunia Usaha/Industri

Wakil Kepala Sekolah Bidang Hubungan Masyarakat dan Dunia Usaha/Industri (Waka Humas & DUDI) memainkan peran strategis dalam menjembatani antara dunia pendidikan dan dunia luar, khususnya dunia kerja. Dalam konteks SMK, posisi ini sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh program keahlian memiliki keterkaitan yang kuat dengan kebutuhan riil industri dan masyarakat.

Tugas utama Waka Humas & DUDI adalah merancang, mengembangkan, dan memelihara kemitraan yang berkelanjutan dengan berbagai pemangku kepentingan eksternal, termasuk dunia usaha dan dunia industri, perguruan tinggi, lembaga sertifikasi profesi, media massa, serta komunitas lokal. Peran ini bertujuan untuk membangun sinergi, kolaborasi, dan saling menguntungkan antara sekolah dan mitra strategis.

Kerja sama yang efektif dengan DUDI menjadi salah satu indikator keberhasilan SMK sebagai lembaga pendidikan vokasi. Dalam skema link and match, Waka Humas & DUDI berperan dalam menyusun perjanjian kerja sama, merancang program magang, teaching factory, pengembangan kurikulum bersama, serta rekrutmen lulusan. Keterlibatan industri dalam penyelenggaraan pendidikan akan meningkatkan relevansi dan kesiapan lulusan menghadapi dunia kerja.

Menurut konsep stakeholder theory yang dikembangkan oleh Freeman (1984), organisasi harus melibatkan seluruh pihak yang terpengaruh dan mempengaruhi eksistensi institusi. Dalam konteks ini, SMK harus memetakan stakeholder eksternal dan membangun komunikasi yang intensif dan strategis, sebuah peran yang dipimpin oleh Waka Humas & DUDI.

Penelitian dari Kemendikbudristek (2021) juga menunjukkan bahwa SMK yang memiliki kemitraan industri aktif cenderung memiliki tingkat serapan kerja lulusan lebih tinggi dan pembelajaran yang lebih kontekstual. Ini menggarisbawahi pentingnya penguatan fungsi humas dan DUDI sebagai jembatan utama antara sekolah dan kebutuhan dunia kerja.

Dalam praktiknya, Waka Humas & DUDI perlu menguasai keterampilan komunikasi publik, negosiasi, diplomasi pendidikan, serta literasi hukum dalam penyusunan MoU dan perjanjian kerja sama. Kemampuan dalam membangun brand sekolah juga penting, termasuk melalui media sosial, media cetak, dan forum publik.

Selain fungsi eksternal, Waka Humas & DUDI juga bertanggung jawab dalam pengelolaan komunikasi internal sekolah, menjamin keterbukaan informasi kepada warga sekolah, serta membangun citra positif lembaga di mata publik. Fungsi ini mendukung iklim kepercayaan dan partisipasi dalam pengembangan sekolah.

Peran ini juga diperluas dalam konteks digitalisasi. Waka Humas & DUDI diharapkan mampu mengelola platform digital sekolah, portal kemitraan industri, dan sistem informasi lowongan kerja untuk alumni. Teknologi informasi menjadi sarana utama dalam memperluas jejaring kerja sama dan mengoptimalkan komunikasi dengan mitra eksternal.



Dengan penguatan peran dan kapasitas ini, Waka Humas & DUDI menjadi wajah dan ujung tombak sekolah dalam menjalin relasi eksternal, mempromosikan keunggulan SMK, serta memastikan keterkaitan program keahlian dengan perkembangan dunia kerja yang dinamis dan kompetitif.

4.7 Penguatan Peran Kepala Program Keahlian

Kepala Program Keahlian (Kaprog) merupakan tokoh sentral dalam pengelolaan dan pengembangan bidang keahlian di SMK. Kaprog bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas pembelajaran vokasional, baik teori maupun praktik, berjalan sesuai standar kurikulum dan kebutuhan dunia kerja. Peran ini sangat strategis dalam menjamin ketercapaian kompetensi lulusan serta keterkaitan dan kesesuaian (*link and match*) antara pendidikan dengan industri.

Kaprog memiliki tanggung jawab langsung dalam perencanaan program keahlian, pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan, pemilihan bahan ajar dan alat praktik, serta pelaksanaan evaluasi pembelajaran kejuruan. Ia juga harus menjalin komunikasi erat dengan guru-guru produktif, mitra industri, dan lembaga sertifikasi profesi untuk memastikan keselarasan antara pembelajaran di sekolah dan tuntutan lapangan kerja.

Dalam konteks Kurikulum Merdeka, Kaprog dituntut lebih adaptif terhadap perubahan. Ia perlu terlibat dalam perencanaan proyek penguatan profil pelajar Pancasila yang berbasis program keahlian, serta dalam integrasi pendekatan pembelajaran berbasis proyek dan dunia nyata (*experiential learning*). Kaprog harus menjadi penggerak inovasi pembelajaran di bidang keahliannya.

Teori kepemimpinan instruksional dan manajemen berbasis sekolah sangat relevan dengan peran Kaprog. Ia tidak hanya menjadi pengelola administratif, tetapi juga harus memiliki kompetensi pedagogis, teknis, dan manajerial. Kaprog yang efektif mampu menjadi role model, mentor, dan fasilitator bagi guru kejuruan dalam merancang pembelajaran yang aktif, partisipatif, dan kontekstual.

Penelitian dari Ditjen Pendidikan Vokasi (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki Kaprog dengan latar belakang industri dan pengalaman lapangan cenderung memiliki mutu pembelajaran yang lebih baik dan kesiapan lulusan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, seleksi dan pengembangan Kaprog perlu memperhatikan rekam jejak profesional, pengalaman kerja industri, dan kemampuan kepemimpinan.

Selain tugas kurikulum, Kaprog juga memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan teaching factory, program magang siswa, dan sertifikasi kompetensi. Untuk itu, ia harus mampu menyusun perencanaan bisnis sederhana, melakukan analisis kebutuhan industri, serta menjalin kemitraan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Kaprog juga harus aktif dalam pemetaan kebutuhan pelatihan guru, menyelenggarakan workshop internal, serta mendokumentasikan praktik baik pembelajaran kejuruan. Kaprog menjadi ujung tombak dalam menciptakan budaya pembelajaran sepanjang hayat di lingkungan program keahliannya.

Untuk mendukung optimalisasi peran Kaprog, sekolah perlu memberikan ruang otonomi, dukungan administratif, dan akses pada sumber daya pelatihan yang relevan. Pelibatan Kaprog dalam pengambilan keputusan strategis sekolah juga penting agar kebijakan yang diambil selaras dengan kebutuhan vokasional di lapangan.

Dengan penguatan kapasitas dan peran tersebut, Kaprog tidak hanya menjadi pengelola program, tetapi juga menjadi inovator, penghubung industri, dan pemimpin transformasi pembelajaran vokasi yang kontekstual, profesional, dan berorientasi masa depan.

4.8 Penguatan Peran Kepala Bengkel

Kepala Bengkel (Kabeng) memiliki posisi yang sangat vital dalam sistem pembelajaran vokasional di SMK, khususnya dalam bidang praktik kejuruan. Kabeng bertanggung jawab atas pengelolaan fasilitas praktik, peralatan laboratorium dan bengkel, serta menjamin keterlaksanaan proses pembelajaran berbasis kompetensi secara efektif, aman, dan sesuai dengan standar industri.



Tugas utama Kabeng mencakup pengelolaan ruang praktik, perawatan dan kalibrasi peralatan, pengaturan jadwal penggunaan bengkel, serta pengawasan pelaksanaan praktik siswa dan guru. Dalam banyak kasus, Kabeng juga menjadi penghubung antara guru produktif dan manajemen sekolah dalam merumuskan kebutuhan peralatan dan anggaran pengadaan alat.

Dalam konteks teaching factory, peran Kabeng semakin krusial karena ia dituntut untuk mengelola bengkel sebagai unit semi-produktif yang menyerupai industri sesungguhnya. Teaching factory membutuhkan Kabeng yang tidak hanya paham aspek teknis, tetapi juga memiliki kemampuan manajerial, kewirausahaan, dan komunikasi industri.

Menurut prinsip-prinsip Total Productive Maintenance (TPM), manajemen fasilitas yang efektif akan meningkatkan efisiensi proses produksi, mengurangi downtime peralatan, dan menjamin keselamatan kerja. Oleh karena itu, Kabeng harus dilatih dalam pemeliharaan preventif, analisis kebutuhan alat, serta pengelolaan anggaran pemeliharaan yang akuntabel.

Kabeng juga harus memahami prinsip-prinsip keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dalam konteks pembelajaran. Ini mencakup pemasangan rambu keselamatan, pengawasan penggunaan alat pelindung diri (APD), serta pelatihan prosedur darurat. Implementasi K3 menjadi indikator penting dalam akreditasi program keahlian dan kesiapan kerja lulusan.

Penelitian oleh OECD (2020) menekankan bahwa keberhasilan pendidikan vokasi bergantung pada kualitas dan modernisasi fasilitas praktik. Kabeng menjadi kunci dalam menjamin bahwa fasilitas tersebut tidak hanya tersedia, tetapi juga fungsional dan relevan dengan teknologi industri terkini.

Tanggung jawab Kabeng juga mencakup dokumentasi alat, pelaporan inventaris, serta koordinasi dengan teknisi sekolah. Ia harus memastikan bahwa seluruh alat tercatat dalam sistem manajemen aset sekolah dan dilakukan audit berkala untuk menghindari kehilangan atau kerusakan yang tidak terdeteksi.

Kabeng perlu membangun jejaring dengan dunia industri untuk pengadaan alat, pelatihan penggunaannya, dan penyusunan spesifikasi teknis

peralatan. Sinergi ini dapat dilakukan melalui program CSR, hibah industri, atau program kemitraan berbasis teaching factory.

Untuk meningkatkan kompetensinya, Kabeng perlu didorong untuk mengikuti pelatihan bersertifikat, workshop teknologi industri terbaru, serta benchmarking ke sekolah atau industri rujukan. Sekolah perlu menyediakan dukungan anggaran dan kebijakan untuk pengembangan profesional Kabeng secara berkelanjutan.

Dengan penguatan peran dan kapasitas tersebut, Kabeng tidak hanya menjadi penjaga fasilitas, tetapi juga agen utama dalam memastikan kualitas pembelajaran praktik, produktivitas teaching factory, dan kesiapan kerja lulusan SMK secara teknis dan profesional.

4.9 Analisis Beban Kerja dan Tantangan Lintas Disiplin

Pengelolaan struktur organisasi SMK yang efektif tidak dapat dilepaskan dari pemahaman yang menyeluruh terhadap beban kerja setiap elemen personal struktural. Analisis beban kerja menjadi alat penting untuk menjamin bahwa setiap tugas dilaksanakan secara proporsional, adil, dan sesuai kapasitas individu serta kebutuhan organisasi.

Beban kerja tidak hanya mencakup volume pekerjaan, tetapi juga kompleksitas tugas, frekuensi kegiatan, dan tekanan waktu. Oleh karena itu, analisis beban kerja harus dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan sekolah untuk merancang pembagian tugas yang efisien serta menghindari tumpang tindih kewenangan atau stagnasi fungsi tertentu.

Di SMK, tantangan beban kerja menjadi semakin kompleks karena adanya integrasi pembelajaran teori dan praktik, pengelolaan hubungan industri, serta penerapan Kurikulum Merdeka yang berbasis proyek dan diferensiasi. Setiap personal struktural harus mampu mengelola waktu dan sumber daya secara adaptif dan kolaboratif.

Selain itu, tantangan lintas disiplin juga menjadi bagian yang tidak terhindarkan dalam pendidikan vokasi. Guru dan personal struktural sering kali harus bekerja lintas bidang keahlian untuk menyusun kurikulum



terpadu, proyek kolaboratif, atau pengembangan teaching factory. Ini memerlukan fleksibilitas peran dan kemampuan komunikasi antarbidang yang baik.

Teori manajemen beban kerja seperti Workload Analysis (WLA) dan Job Demand-Resource Model (Bakker & Demerouti, 2007) memberikan kerangka untuk mengevaluasi keseimbangan antara tuntutan kerja dan kapasitas sumber daya. Penerapan model ini memungkinkan sekolah melakukan redistribusi tugas, penyesuaian job description, atau penambahan sumber daya secara tepat sasaran.

Penelitian oleh Leithwood & Mascal (2008) menunjukkan bahwa distribusi kerja yang merata dan jelas meningkatkan kinerja organisasi serta kepuasan kerja personal struktural. Oleh karena itu, sekolah perlu menyusun sistem pemantauan dan evaluasi beban kerja secara berkala yang melibatkan partisipasi semua unsur struktural.

Penerapan teknologi informasi juga dapat dimanfaatkan dalam memantau beban kerja, seperti melalui dashboard manajemen, aplikasi monitoring tugas, dan pelaporan digital. Hal ini mempermudah pimpinan sekolah dalam mengambil keputusan berbasis data dan meningkatkan efisiensi pengelolaan SDM. Dengan demikian, analisis beban kerja dan pengelolaan tantangan lintas disiplin merupakan prasyarat dalam membangun organisasi SMK yang sehat, berkelanjutan, dan siap menghadapi kompleksitas pendidikan vokasi abad ke-21.

4.10 Peran Kunci Struktural dalam Transformasi Digital dan Pembelajaran Masa Depan.

Transformasi digital telah menjadi kebutuhan mendesak dalam dunia pendidikan, termasuk di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Untuk menghadapi tantangan era digital dan memanfaatkan peluangnya secara optimal, seluruh elemen personal struktural di SMK perlu memainkan peran strategis yang terintegrasi, visioner, dan responsif terhadap perubahan.

Transformasi digital bukan sekadar penggunaan perangkat teknologi dalam proses belajar mengajar, tetapi mencakup perubahan paradigma pendidikan menuju pembelajaran yang fleksibel, personal, kolaboratif, dan berbasis data. Personal struktural seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, dan kepala bengkel memiliki peran masing-masing dalam mendesain, mengimplementasikan, serta mengevaluasi inovasi digital secara sistemik.

Dalam tataran manajerial, kepala sekolah sebagai pemimpin strategis bertanggung jawab merumuskan visi digital sekolah, menetapkan kebijakan pemanfaatan TIK, dan mengalokasikan anggaran untuk pengembangan teknologi. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum bertugas mengintegrasikan teknologi dalam desain pembelajaran, mengembangkan bahan ajar digital, serta melatih guru dalam pedagogi digital.

Sementara itu, wakil kepala sekolah bidang sarpras harus memastikan infrastruktur digital yang memadai, termasuk ketersediaan jaringan internet, perangkat keras, sistem keamanan data, serta aplikasi pembelajaran daring. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dapat memanfaatkan platform digital untuk memantau perkembangan karakter dan kesejahteraan siswa, serta mendukung aktivitas organisasi siswa secara daring.

Kepala program keahlian dan kepala bengkel memainkan peran dalam pemanfaatan teknologi untuk simulasi industri, otomasi, dan Internet of Things (IoT) dalam pembelajaran praktik. Mereka juga dapat menjalin kemitraan dengan industri teknologi untuk menyelaraskan kurikulum dengan perkembangan digital di sektor industri.

Teori Disruptive Innovation (Christensen, 1997) mengajarkan bahwa lembaga pendidikan yang tidak segera beradaptasi dengan teknologi berisiko tertinggal. Oleh karena itu, kolaborasi antarpersonal struktural menjadi kunci untuk menciptakan kultur inovasi digital yang berkelanjutan di SMK.

Selain infrastruktur dan kebijakan, transformasi digital juga memerlukan peningkatan literasi digital semua pemangku kepentingan. Personal struktural perlu menjadi teladan dalam penggunaan teknologi secara etis, kreatif, dan produktif. Kegiatan seperti pelatihan digital literasi, seminar keamanan siber, dan forum guru berbasis teknologi harus difasilitasi secara rutin.



Pembelajaran masa depan menuntut integrasi teknologi dalam semua aspek: dari kelas virtual, sistem asesmen adaptif, pembelajaran berbasis data, hingga kecerdasan buatan yang mendukung analisis capaian belajar. Personal struktural perlu menjadi fasilitator utama dalam proses transformasi ini.

Penguatan peran struktural juga mencakup pemanfaatan Learning Management System (LMS), platform pembelajaran daring, dan pengembangan konten digital interaktif. SMK yang mampu mengoptimalkan ekosistem digital akan lebih siap menghasilkan lulusan yang adaptif, kreatif, dan kompetitif di pasar kerja global.

Dengan memainkan peran kunci secara kolaboratif dan visioner, personal struktural di SMK akan mampu mengarahkan sekolah menuju transformasi digital yang tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada peningkatan kualitas pembelajaran, pemberdayaan guru, dan kesiapan peserta didik menghadapi masa depan yang disruptif.

BAB 5

Seleksi Berbasis Kompetensi dan Potensi

Bab ini mengkaji secara komprehensif aspek seleksi personal struktural di SMK dengan pendekatan berbasis kompetensi dan potensi. Di era VUCA yang penuh dengan tantangan tak terduga dan kompleksitas tinggi, keberhasilan institusi pendidikan sangat bergantung pada kapasitas SDM-nya. Oleh karena itu, proses seleksi yang dilakukan tidak hanya bersifat administratif, tetapi harus mampu mengidentifikasi integritas, profesionalisme, kepemimpinan, dan potensi adaptif dari setiap calon pemangku jabatan struktural.

Pendekatan seleksi berbasis kompetensi menekankan pada kesesuaian antara kualifikasi personal dengan tuntutan jabatan yang akan diemban, berdasarkan indikator kinerja yang terukur. Di sisi lain, pendekatan berbasis potensi mengedepankan kemampuan berkembang dan kesanggupan individu dalam menghadapi tantangan masa depan. Kedua pendekatan ini

perlu diintegrasikan dalam model seleksi terpadu yang obyektif, transparan, dan partisipatif.

Bab ini akan membahas secara sistematis mengenai kriteria ideal bagi personal struktural di SMK, metode seleksi yang inovatif dan berbasis teknologi, serta praktik baik dari berbagai SMK yang telah menerapkan sistem seleksi modern. Selain itu, dibahas pula bagaimana teknologi digital seperti e-assessment, big data, dan kecerdasan buatan mulai dimanfaatkan dalam meningkatkan objektivitas dan efisiensi proses seleksi.

Dengan memahami dinamika dan tuntutan terhadap sistem seleksi berbasis kompetensi dan potensi, diharapkan sekolah dapat membangun manajemen SDM yang lebih strategis dan berkelanjutan, serta menghasilkan kepemimpinan struktural yang transformatif dan relevan dengan masa depan pendidikan vokasi.

5.1 Kriteria Personal Struktural: Profesionalisme, Integritas, Kepemimpinan

Dalam proses seleksi personal struktural di SMK, penetapan kriteria merupakan langkah awal yang sangat menentukan arah dan kualitas kepemimpinan sekolah ke depan. Tiga pilar utama yang menjadi dasar dalam penilaian calon pemangku jabatan struktural adalah profesionalisme, integritas, dan kepemimpinan. Ketiganya tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dalam membentuk sosok pemimpin pendidikan vokasi yang tangguh, adaptif, dan transformatif.

Profesionalisme dalam konteks ini mencakup penguasaan kompetensi teknis sesuai jabatan, etika profesi, serta kemampuan menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Seorang personal struktural profesional tidak hanya memahami aturan dan kebijakan, tetapi juga memiliki inisiatif, kemandirian, dan dedikasi tinggi terhadap kemajuan sekolah. Ia mampu menjadi panutan dan penggerak dalam pelaksanaan program-program pendidikan. Hal ini sejalan dengan teori kompetensi dari Boyatzis (1982) yang menyatakan bahwa keberhasilan jabatan bergantung pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang ditunjukkan dalam situasi nyata.



Kriteria profesionalisme juga mencakup keterampilan manajerial seperti perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan berbasis data, serta kemampuan mengorganisir tim. Dalam konteks SMK, kemampuan menjalin hubungan dengan industri, memahami standar kompetensi kerja, dan merancang kurikulum relevan menjadi indikator penting. Studi oleh Darling-Hammond et al. (2017) menegaskan pentingnya pengembangan kapasitas kepemimpinan pendidikan dalam mendukung efektivitas sekolah.

Integritas adalah landasan moral dari seluruh tindakan personal struktural. Hal ini mencakup kejujuran, konsistensi antara perkataan dan tindakan, serta komitmen terhadap etika kerja dan nilai-nilai pendidikan. Personal struktural yang berintegritas akan menjadi penjaga kepercayaan publik, mencegah konflik kepentingan, dan membangun kultur organisasi yang sehat. Brown dan Treviño (2006) melalui model kepemimpinan etis menekankan bahwa integritas adalah pusat dari trust dan kepercayaan dalam organisasi.

Dalam praktik seleksi, integritas dapat diukur melalui rekam jejak, evaluasi kinerja, laporan disiplin, hingga observasi perilaku dalam situasi kritis. Penggunaan instrumen seperti tes kepribadian, simulasi kasus, dan wawancara berbasis nilai dapat membantu mengidentifikasi tingkat integritas calon personal struktural. Hasil riset oleh Palanski & Yammarino (2007) mendukung bahwa pengukuran integritas berperan dalam memprediksi efektivitas dan kejujuran pemimpin.

Kepemimpinan menjadi aspek ketiga yang menentukan kemampuan seorang calon struktural untuk mengarahkan, menginspirasi, dan memengaruhi lingkungan sekolah. Terdapat beragam pendekatan kepemimpinan yang relevan, seperti kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006), distribusional (Spillane, 2006), dan inovatif. Setiap pendekatan menekankan pada keberanian mengambil risiko, mendorong kolaborasi, serta menciptakan perubahan positif dalam organisasi pendidikan.

Seorang pemimpin SMK yang baik harus mampu menjadi visioner, komunikator yang efektif, dan fasilitator dalam pengembangan profesional

guru serta penguatan budaya kerja. Ia juga harus memiliki kecerdasan emosional, empati terhadap siswa dan kolega, serta ketegasan dalam menegakkan aturan. Goleman (1998) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki kontribusi besar terhadap efektivitas kepemimpinan dibandingkan hanya kecerdasan kognitif.

Dalam seleksi, indikator kepemimpinan dapat dinilai melalui pengalaman organisasi, prestasi kepemimpinan sebelumnya, serta hasil asesmen kompetensi kepemimpinan. Penerapan metode seperti studi kasus, focus group discussion (FGD), dan feedback 360 derajat dapat menjadi alat ukur yang akurat. Studi dari Center for Creative Leadership (2020) menekankan bahwa multiple-source feedback dapat memperkaya validitas penilaian dalam konteks seleksi kepemimpinan.

Ketiga kriteria tersebut—profesionalisme, integritas, dan kepemimpinan—perlu dirumuskan dalam standar kompetensi jabatan yang dapat dijadikan acuan resmi oleh sekolah dan dinas pendidikan. Standar ini harus bersifat adaptif dan disesuaikan dengan dinamika pendidikan dan kebutuhan lokal masing-masing sekolah.

Penguatan pemahaman tentang kriteria ini juga perlu disosialisasikan secara menyeluruh kepada seluruh warga sekolah, agar proses seleksi tidak menjadi ajang formalitas, melainkan momentum transformasi kelembagaan. Sekolah harus membangun persepsi bersama bahwa jabatan struktural adalah amanah profesional, bukan sekadar penghargaan atau penugasan.

Integrasi ketiga kriteria dalam proses seleksi juga harus dibarengi dengan sistem monitoring dan evaluasi berkala. Ini mencakup penilaian kinerja berkala, pelaporan tugas, dan mekanisme pembinaan berkelanjutan. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan struktural dapat dijaga dan ditingkatkan secara konsisten.

Akhirnya, dengan menempatkan profesionalisme, integritas, dan kepemimpinan sebagai fondasi utama dalam seleksi—dan dengan menguatkannya melalui teori kepemimpinan modern dan hasil penelitian mutakhir—SMK akan mampu membentuk tim manajemen yang tidak hanya



kompeten, tetapi juga mampu memandu sekolah menuju perubahan dan keunggulan berkelanjutan.

5.2 Model Seleksi Terpadu: Asesmen, Portofolio, dan Observasi

Proses seleksi personal struktural SMK menuntut pendekatan yang objektif, terukur, dan menyeluruh. Model seleksi terpadu merupakan pendekatan yang memadukan berbagai metode penilaian untuk menghasilkan gambaran utuh tentang kompetensi dan karakter calon pejabat struktural. Model ini melibatkan asesmen berbasis kompetensi, evaluasi portofolio, dan observasi perilaku sebagai instrumen utama dalam pengambilan keputusan seleksi.

Asesmen berbasis kompetensi merupakan alat ukur untuk mengidentifikasi kemampuan teknis, manajerial, dan sosial-emosional yang relevan dengan jabatan. Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik mendasar individu yang berkaitan dengan kinerja efektif dalam pekerjaan tertentu. Dalam konteks seleksi SMK, asesmen ini meliputi simulasi tugas, studi kasus, tes analitis, serta penyelesaian masalah berbasis situasi.

Asesmen ini juga harus disesuaikan dengan profil jabatan yang telah ditetapkan dalam standar kompetensi. Sebagai contoh, calon Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum diuji dalam kemampuan perencanaan program pembelajaran, analisis kurikulum, dan supervisi akademik. Sementara itu, calon Kepala Program Keahlian diuji dalam perencanaan teaching factory, koordinasi dengan industri, dan penyusunan program keahlian.

Portofolio profesional merupakan kumpulan dokumen dan bukti kerja yang mencerminkan pengalaman, pencapaian, dan kemampuan calon. Portofolio mencakup hasil kerja nyata seperti program kerja sebelumnya, laporan kinerja, dokumentasi kegiatan pengembangan diri, sertifikat pelatihan, serta bukti kontribusi dalam pengembangan sekolah. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip pembelajaran sepanjang hayat dan refleksi profesional.

Evaluasi portofolio membantu tim seleksi untuk menilai konsistensi, capaian, dan inovasi yang dilakukan oleh kandidat selama berkarier di

sekolah. Ini memberikan konteks historis dan proyeksi kapabilitas calon dalam memimpin program yang lebih besar. Studi oleh Zeichner & Wray (2001) menunjukkan bahwa portofolio merupakan instrumen efektif untuk penilaian autentik dan reflektif dalam pendidikan.

Observasi perilaku bertujuan menilai aspek kepribadian, etika kerja, kemampuan berkomunikasi, kepemimpinan informal, serta interaksi sosial calon. Teknik ini dilakukan melalui wawancara berbasis perilaku, focus group discussion, serta pengamatan langsung dalam kegiatan kepanitiaan, proyek sekolah, atau interaksi profesional.

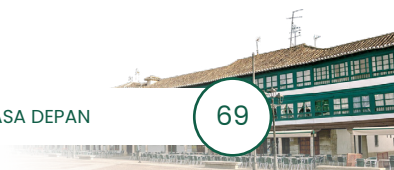
Model ini sejalan dengan pendekatan Behavioral Event Interview (BEI) yang dikembangkan oleh McClelland (1973), di mana individu diminta menjelaskan pengalaman nyata yang menggambarkan responsnya dalam situasi tertentu. Ini memberikan gambaran keaslian perilaku dan nilai-nilai yang dianut kandidat.

Kombinasi ketiga pendekatan ini—asesmen, portofolio, dan observasi—memungkinkan proses seleksi berjalan secara triangulatif dan holistik. Data dari berbagai sumber dapat saling melengkapi dan mengkonfirmasi kualitas calon, sekaligus mengurangi bias dalam penilaian.

Implementasi model ini juga mendorong transparansi dan partisipasi. Sekolah dapat membentuk tim seleksi yang terdiri dari unsur kepala sekolah, guru senior, pengawas sekolah, dan perwakilan komite sekolah untuk menjamin objektivitas dan akuntabilitas.

Dalam konteks digitalisasi, proses ini juga dapat diadaptasi melalui platform e-assessment dan evaluasi portofolio digital. Sistem berbasis Learning Management System (LMS) atau aplikasi pengelolaan SDM pendidikan dapat dimanfaatkan untuk mengintegrasikan dan mendokumentasikan seluruh tahapan seleksi secara terstruktur.

Akhirnya, model seleksi terpadu bukan hanya alat untuk memilih yang terbaik, tetapi juga sebagai sarana pengembangan profesional, pemetaan talenta, dan pembinaan kepemimpinan masa depan di lingkungan SMK. Melalui pendekatan ini, sekolah dapat menjamin bahwa setiap personal struktural terpilih berdasarkan bukti, kapabilitas, dan potensi kontribusi nyata terhadap transformasi pendidikan vokasi.



5.3 Pemanfaatan Teknologi Seleksi: e-Assessment, AI Screening, Big Data

Dalam era digital, pemanfaatan teknologi dalam proses seleksi personal struktural di SMK telah menjadi kebutuhan esensial. Teknologi memungkinkan peningkatan efisiensi, objektivitas, dan transparansi dalam setiap tahapan seleksi. Pendekatan ini melibatkan pemanfaatan e-assessment, penyaringan berbasis kecerdasan buatan (AI screening), serta analisis big data untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti.

E-assessment adalah sistem penilaian berbasis teknologi digital yang memungkinkan pengujian dilakukan secara daring dengan pengukuran otomatis terhadap jawaban peserta. E-assessment menawarkan fleksibilitas waktu, akurasi koreksi, serta kemampuan menilai beragam jenis keterampilan, termasuk berpikir kritis, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan. Penelitian oleh JISC (2015) menunjukkan bahwa e-assessment dapat meningkatkan keterlibatan peserta seleksi dan memberikan hasil yang lebih cepat dan dapat diandalkan.

Dalam konteks SMK, e-assessment dapat diterapkan untuk menilai kemampuan akademik, pemahaman kebijakan pendidikan, serta keterampilan teknologi informasi dari calon personal struktural. Sistem ini dapat dikembangkan secara internal oleh sekolah atau bekerja sama dengan penyedia teknologi pendidikan.

AI screening merupakan pemanfaatan kecerdasan buatan untuk melakukan analisis awal terhadap berkas administrasi, CV, portofolio digital, atau hasil asesmen. Teknologi ini dapat mengidentifikasi pola, mengklasifikasikan kandidat berdasarkan indikator tertentu, serta memberikan rekomendasi awal untuk seleksi tahap lanjut. Ini sangat membantu dalam menyaring kandidat dalam jumlah besar dengan waktu yang relatif singkat.

Meskipun demikian, AI harus digunakan secara hati-hati agar tidak menimbulkan bias algoritmik. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa data yang digunakan sebagai pelatihan sistem AI berasal dari sumber yang valid, representatif, dan tidak diskriminatif. Hasil AI screening

sebaiknya selalu divalidasi oleh tim seleksi manusia untuk menjaga integritas proses.

Big data seleksi merujuk pada pemanfaatan data besar yang bersumber dari berbagai dokumen, sistem informasi sekolah, jejak digital, dan data kinerja untuk menganalisis profil kandidat secara mendalam. Pendekatan ini memungkinkan sekolah untuk melihat riwayat kontribusi, tren prestasi, serta pola interaksi sosial dan kepemimpinan yang ditunjukkan calon struktural.

Dengan integrasi big data, tim seleksi dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi berdasarkan bukti historis yang terdokumentasi, bukan semata pertimbangan subjektif atau impresi saat wawancara. Data dapat dianalisis menggunakan dashboard visual untuk memudahkan interpretasi dan komunikasi antar anggota tim seleksi.

Penerapan teknologi ini menuntut kesiapan infrastruktur digital dan literasi teknologi dari semua pihak yang terlibat. Pelatihan penggunaan sistem, perlindungan data pribadi, dan penjaminan keamanan sistem menjadi komponen penting yang harus diperhatikan dalam implementasi teknologi seleksi.

Dengan memanfaatkan e-assessment, AI screening, dan big data secara strategis, SMK dapat meningkatkan kualitas seleksi struktural secara signifikan. Proses ini tidak hanya mempercepat dan mengefisienkan pelaksanaan seleksi, tetapi juga membantu membangun sistem seleksi yang adil, akuntabel, dan berbasis kompetensi masa depan.

5.4 Studi Kasus: Praktik Baik Seleksi Struktural SMK di Era Digital

Untuk memperkuat pemahaman mengenai penerapan seleksi struktural berbasis kompetensi dan teknologi, studi kasus dari beberapa SMK unggulan dapat memberikan gambaran nyata mengenai praktik baik yang telah berhasil diimplementasikan. Pendekatan ini menampilkan bukti empiris tentang keberhasilan proses seleksi yang profesional, transparan, dan berorientasi masa depan.



SMK Negeri 1 Bandung, misalnya, menerapkan sistem seleksi Wakil Kepala Sekolah melalui skema kombinasi e-assessment dan presentasi portofolio digital. Setiap kandidat diwajibkan untuk mengunggah dokumen program kerja, bukti kontribusi kinerja, serta rencana inovasi yang dikaji oleh tim panel independen. Proses ini juga melibatkan tes tertulis daring dan wawancara berbasis perilaku.

Dalam seleksi Kepala Program Keahlian, SMK Muhammadiyah 2 Yogyakarta mengembangkan sistem berbasis Learning Management System (LMS) internal yang memfasilitasi pengumpulan data, evaluasi kompetensi, dan rekam jejak kinerja calon. Seluruh proses berlangsung transparan dan terdokumentasi, dengan hasil seleksi diumumkan secara terbuka kepada seluruh warga sekolah.

SMK PGRI 1 Kudus mengambil pendekatan berbasis proyek untuk menilai kepemimpinan calon Kepala Bengkel. Kandidat diminta memimpin proyek teaching factory selama dua bulan sebagai bentuk simulasi kepemimpinan teknis dan manajerial. Hasil proyek menjadi bagian dari penilaian kinerja aktual yang dikaji oleh tim asesor, termasuk perwakilan industri mitra.

Di SMK Negeri 5 Surabaya, proses seleksi struktural dikembangkan melalui model 360-degree feedback. Kandidat dinilai tidak hanya oleh atasan langsung, tetapi juga oleh rekan sejawat dan bawahan. Teknik ini memberikan gambaran komprehensif mengenai integritas, kepemimpinan, dan profesionalisme kandidat dalam interaksi nyata sehari-hari.

Setiap studi kasus menunjukkan pentingnya adaptasi model seleksi terhadap konteks dan kebutuhan sekolah masing-masing. Meskipun pendekatan berbeda, seluruhnya menekankan pada prinsip transparansi, partisipasi, penggunaan bukti nyata, serta pemanfaatan teknologi sebagai pendorong efisiensi dan akuntabilitas.

Pembelajaran dari praktik baik ini dapat dijadikan acuan bagi SMK lain dalam merancang sistem seleksi struktural yang lebih inovatif dan bermakna. Kolaborasi antar sekolah, pendokumentasian praktik, serta publikasi hasil seleksi dapat memperkuat budaya mutu dan profesionalisme dalam manajemen SDM di lingkungan pendidikan vokasi.



BAGIAN III

STRATEGI PENEMPATAN DAN PENGEMBANGAN STRUKTURAL BERORIENTASI MASA DEPAN

BAB 6

Strategi Penempatan Responsif dan Berbasis Kinerja

Bab ini membahas pendekatan strategis dalam menempatkan personal struktural di lingkungan SMK agar sesuai dengan prinsip efektivitas organisasi dan pengembangan kapasitas individu. Penempatan personal struktural tidak boleh dilakukan secara acak atau hanya berdasarkan kebutuhan sesaat, melainkan harus dirancang dengan mempertimbangkan kompetensi, karakter, potensi kepemimpinan, serta keselarasan dengan visi dan misi sekolah.

Di era VUCA dan transformasi digital pendidikan, ketepatan penempatan jabatan menjadi faktor kunci dalam menjamin keberhasilan implementasi program sekolah, menjaga stabilitas organisasi, dan mendorong inovasi. Oleh karena itu, sekolah perlu menerapkan prinsip “the right person at the right place” secara konsisten dan berbasis data.

Bab ini menguraikan prinsip-prinsip dasar penempatan, strategi seleksi dan promosi berbasis talenta, serta pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin strategis dalam menata struktur manajemen yang adaptif dan produktif. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk efisiensi birokrasi, tetapi juga untuk mengoptimalkan kontribusi personal struktural terhadap peningkatan mutu pendidikan vokasi secara menyeluruh.

Dengan pemahaman yang mendalam tentang strategi penempatan responsif dan berbasis kinerja, diharapkan sekolah dapat membentuk tim manajemen yang solid, kompeten, dan siap menjawab tantangan pendidikan kejuruan di masa depan.

6.1 Prinsip “The Right Person at the Right Place”

Penempatan sumber daya manusia pada posisi yang tepat merupakan fondasi utama bagi efektivitas organisasi. Prinsip “the right person at the right place” menekankan bahwa setiap individu harus ditempatkan pada posisi yang paling sesuai dengan kompetensinya, minat, nilai-nilai pribadi, serta tujuan strategis institusi. Dalam konteks SMK, implementasi prinsip ini sangat penting untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan program pendidikan vokasi yang relevan, adaptif, dan berkualitas.

Menurut teori Human Resource Fit (Kristof-Brown, 2005), penempatan yang ideal terjadi ketika terdapat kecocokan antara karakteristik individu dan lingkungan kerjanya. Kecocokan ini mencakup aspek person-job fit (kesesuaian individu dengan tugas jabatan), person-organization fit (kesesuaian nilai dan budaya organisasi), serta person-supervisor fit (kesesuaian dengan gaya kepemimpinan atasan). Ketiga aspek ini sangat krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Prinsip ini juga didukung oleh pendekatan kompetensi dalam manajemen SDM, yang dikembangkan oleh Boyatzis (1982). Dalam kerangka ini, kinerja unggul hanya dapat dicapai apabila kompetensi individu selaras dengan tuntutan jabatan dan konteks kerja. Oleh karena itu, analisis jabatan dan pemetaan kompetensi menjadi langkah awal dalam proses penempatan yang akurat.

Di SMK, struktur organisasi mencakup berbagai jabatan seperti Wakil Kepala Sekolah, Kepala Program Keahlian, Kepala Bengkel, dan Koordinator Teaching Factory. Setiap posisi memiliki karakteristik tugas, tanggung jawab, dan kompetensi spesifik. Misalnya, Kepala Program Keahlian harus memiliki keahlian teknis, kemampuan manajerial, serta jejaring industri yang luas.

Penempatan yang tidak sesuai dapat berdampak negatif, seperti rendahnya kinerja, ketidakpuasan kerja, tingginya turnover, dan konflik organisasi. Oleh karena itu, proses penempatan harus didasarkan pada data objektif melalui asesmen kompetensi, rekam jejak kinerja, dan evaluasi perilaku kerja.

Dalam praktiknya, penempatan responsif di SMK dilakukan dengan mempertimbangkan hasil penilaian kinerja, hasil coaching, masukan tim seleksi, serta aspirasi dan potensi individu. Pendekatan partisipatif ini menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi personal struktural dalam menjalankan peran barunya.

Studi kasus di SMK Negeri 2 Yogyakarta menunjukkan bahwa ketika sekolah menerapkan sistem pemetaan kompetensi dan wawancara seleksi internal sebelum rotasi jabatan, tercipta peningkatan kinerja signifikan, terutama dalam pelaksanaan teaching factory dan program link and match.

Penerapan prinsip ini juga memperkuat efektivitas kepala sekolah sebagai manajer talenta. Kepala sekolah harus mampu membaca kekuatan dan area pengembangan setiap personel, serta menempatkannya secara strategis dalam struktur untuk memaksimalkan kontribusi individu sekaligus mencapai target institusi.

Kebijakan penempatan juga perlu dikaji ulang secara berkala berdasarkan dinamika organisasi, perubahan kurikulum, maupun kebijakan nasional. Fleksibilitas dan keberanian dalam menggeser posisi harus dibarengi dengan mekanisme komunikasi dan transisi yang efektif.

Penempatan yang efektif mendorong kolaborasi tim, efisiensi kerja, dan inovasi. Ketika individu merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai



dengan potensinya, maka komitmen organisasi dan produktivitas akan meningkat secara alami.

Sarana pendukung seperti sistem informasi manajemen SDM, profil jabatan digital, dan dashboard monitoring kinerja dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan penempatan berbasis data. Teknologi ini mempercepat proses dan meningkatkan transparansi.

Prinsip ini juga relevan dalam konteks pengembangan karier. Penempatan yang tepat membuka jalur karier yang sehat dan memungkinkan individu mengembangkan kompetensi baru. Ini sejalan dengan prinsip meritokrasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Akhirnya, pelaksanaan prinsip “the right person at the right place” bukan hanya soal menempatkan orang yang cakap di jabatan penting, tetapi juga membangun sistem penempatan yang adil, akuntabel, dan selaras dengan visi pengembangan SMK yang unggul dan responsif terhadap masa depan.

6.2 Strategi Penempatan: Talenta dan Visi Sekolah

Strategi penempatan personal struktural SMK yang efektif harus mempertimbangkan keseimbangan antara potensi talenta individu dan arah strategis institusi. Talenta bukan hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga mencerminkan karakter kepemimpinan, kecakapan manajerial, serta komitmen terhadap visi sekolah. Ketika talenta individu selaras dengan arah kebijakan sekolah, akan tercipta sinergi yang kuat dalam mencapai tujuan pendidikan vokasi.

Menurut teori Talent Management (Collings & Mellahi, 2009), organisasi pendidikan harus mengidentifikasi, mengembangkan, dan menempatkan talenta terbaik pada posisi strategis yang berkontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif institusi. Dalam konteks SMK, posisi strategis ini mencakup kepala program keahlian, wakil kepala sekolah, dan kepala bengkel yang mengelola teaching factory atau hubungan industri.

Langkah awal dalam strategi penempatan berbasis talenta adalah melakukan pemetaan kompetensi dan potensi melalui asesmen berbasis kinerja,

psikometri, dan evaluasi pengalaman kerja. Hasil pemetaan ini digunakan sebagai basis data untuk menempatkan individu pada posisi yang selaras dengan kekuatan dan proyeksi kariernya.

Visi sekolah menjadi pemandu utama dalam proses penempatan. Visi yang jelas dan transformatif memungkinkan kepala sekolah dan tim manajemen merancang struktur organisasi yang tidak hanya efisien, tetapi juga inovatif. Misalnya, sekolah yang mengusung visi digitalisasi akan lebih membutuhkan personal struktural yang memiliki literasi teknologi dan kepemimpinan digital.

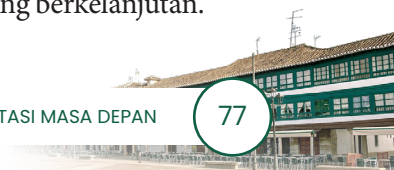
Penempatan yang mempertimbangkan visi sekolah juga memungkinkan terciptanya unit-unit kerja yang dinamis. Jabatan seperti koordinator digital learning, kepala unit inovasi kurikulum, atau pengelola teaching factory dapat diisi oleh talenta yang siap mendukung agenda strategis jangka panjang.

Strategi ini diperkuat dengan penggunaan pendekatan Strategic Workforce Planning (SWP), yang memadukan analisis kebutuhan jangka panjang sekolah dengan ketersediaan dan kesiapan SDM. Pendekatan SWP memungkinkan sekolah menyusun rencana suksesi jabatan dan menghindari kekosongan posisi kritis.

Dalam implementasinya, SMK dapat membentuk komite manajemen talenta yang bertugas mengkaji profil kompetensi setiap personal struktural dan merekomendasikan penempatan berdasarkan kebutuhan strategis. Komite ini bekerja dengan prinsip partisipatif dan berbasis bukti untuk menjaga akuntabilitas proses.

Studi implementatif di SMK Negeri 1 Surabaya menunjukkan bahwa pendekatan ini mampu mengurangi ketidaksesuaian jabatan dan meningkatkan kepuasan kerja struktural. Keterlibatan langsung individu dalam proses penempatan juga memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap peran baru.

Strategi penempatan talenta berbasis visi sekolah harus fleksibel dan adaptif. Evaluasi berkala terhadap perubahan visi, dinamika internal, dan pengaruh eksternal menjadi bagian dari siklus strategi yang berkelanjutan.



Ini mencegah stagnasi struktur dan mendorong pembaruan organisasi secara konstan.

Penempatan strategis juga dapat dikaitkan dengan insentif berbasis kinerja dan potensi. Individu yang ditempatkan sesuai talenta dan menunjukkan kontribusi signifikan dapat diprioritaskan dalam program pengembangan lanjutan, studi lanjut, atau promosi jabatan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional harus memiliki kapasitas dalam mengenali talenta, merancang struktur strategis, dan mengomunikasikan visi organisasi secara inspiratif. Hal ini menjadi katalisator penting dalam menciptakan struktur SMK yang resilien dan inovatif.

Penempatan strategis bukan hanya tentang memindahkan orang, tetapi menciptakan struktur kerja yang mendukung pertumbuhan, keberlanjutan, dan dampak pendidikan vokasi. Ini memerlukan pendekatan sistemik, kepemimpinan visioner, serta budaya organisasi yang mendukung pengembangan talenta.

Akhirnya, keberhasilan strategi ini bergantung pada keberanian untuk mengambil keputusan yang berbasis data dan nilai jangka panjang. SMK harus berani menempatkan orang terbaik di posisi terdepan untuk mewujudkan visi pendidikan yang unggul, relevan, dan berdaya saing global.

6.3 Rotasi dan Promosi sebagai Strategi Inovatif

Rotasi dan promosi merupakan dua instrumen penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia yang inovatif di lingkungan SMK. Keduanya tidak hanya menjadi alat untuk menyegarkan organisasi, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran dan pengembangan kapasitas kepemimpinan secara berkelanjutan. Dalam konteks manajemen struktural SMK, strategi ini berfungsi untuk mengoptimalkan kinerja, meningkatkan motivasi, serta mempersiapkan suksesi kepemimpinan yang berkelanjutan.

Rotasi jabatan memungkinkan individu berpindah peran secara horizontal antar unit kerja, yang memberikan pengalaman lintas fungsi dan memperluas wawasan kelembagaan. Teori pengembangan karier oleh Hall (2002) menyatakan bahwa mobilitas horizontal dapat meningkatkan

agility organisasi dan fleksibilitas individu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Promosi, di sisi lain, merupakan perpindahan vertikal dalam struktur organisasi sebagai pengakuan atas pencapaian, potensi, dan kesiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Menurut Robbins dan Judge (2013), promosi menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi.

Strategi rotasi dan promosi yang dirancang dengan baik dapat menciptakan iklim kompetisi sehat serta membentuk budaya kerja berbasis prestasi. Untuk itu, perlu adanya kriteria yang jelas dan objektif dalam menentukan siapa yang layak untuk dipromosikan atau dipindahkan. Kriteria ini dapat meliputi hasil evaluasi kinerja, hasil asesmen kompetensi, kontribusi inovatif, serta umpan balik sejawat.

Dalam implementasinya di SMK, rotasi jabatan dapat dilakukan setiap dua hingga tiga tahun untuk memastikan pembaruan fungsi dan mencegah kejenuhan kerja. Proses ini harus dikomunikasikan secara terbuka dan melibatkan konsultasi dengan yang bersangkutan agar tidak menimbulkan resistensi atau penurunan motivasi.

Sementara itu, promosi harus dilihat sebagai bentuk penghargaan dan sekaligus tantangan. Promosi yang disertai dengan peningkatan tugas, wewenang, dan pengembangan kompetensi akan mempercepat kematangan profesional individu. Sebaliknya, promosi tanpa dukungan sistem pendampingan dapat menimbulkan tekanan dan kegagalan adaptasi.

Contoh praktik baik dapat dilihat di SMK Negeri 3 Malang, di mana program rotasi dan promosi dilakukan secara sistematis berdasarkan hasil asesmen tahunan. Sekolah ini menggunakan pendekatan talent mapping dan career ladder untuk mengidentifikasi kesiapan promosi serta merancang skema pendampingan (coaching) pasca-rotasi.

Strategi ini juga mendorong regenerasi kepemimpinan dan memperkuat kesinambungan program. Rotasi dan promosi memungkinkan pengalihan pengetahuan antar generasi dan menciptakan ruang belajar kolektif dalam pengelolaan organisasi.



Agar efektif, strategi ini harus diintegrasikan dalam perencanaan strategis sekolah dan disinkronkan dengan sistem manajemen kinerja. Selain itu, perlu adanya sistem dokumentasi dan evaluasi untuk menilai dampak rotasi dan promosi terhadap kinerja individu maupun institusi.

Penting juga untuk menyiapkan mekanisme keberatan atau feedback bagi individu yang merasa tidak sesuai dengan rotasi atau promosi yang diterima. Ini menjadi bagian dari upaya menciptakan sistem yang adil, transparan, dan partisipatif.

Akhirnya, strategi rotasi dan promosi sebagai bagian dari inovasi manajemen struktural SMK harus dipandang bukan sekadar perpindahan jabatan, melainkan sebagai proses strategis dalam pengembangan SDM dan penguatan daya tahan organisasi. Dengan penerapan yang tepat, SMK akan memiliki struktur kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan siap menjawab tantangan pendidikan masa depan.

6.4 Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Strategis: CEO dalam Ekosistem SMK

Kepala sekolah memiliki peran sentral dalam memimpin transformasi SMK sebagai lembaga pendidikan yang adaptif, unggul, dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Dalam kerangka manajemen modern, kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai Chief Executive Officer (CEO) yang bertanggung jawab atas keseluruhan visi, strategi, dan keberlanjutan sekolah.

Sebagai CEO, kepala sekolah diharapkan mampu mengelola berbagai sumber daya, memimpin perubahan, membangun kemitraan, serta menciptakan nilai tambah bagi peserta didik, guru, dan stakeholder eksternal. Teori kepemimpinan strategis (Boal & Hooijberg, 2001) menyatakan bahwa pemimpin strategis harus memiliki kombinasi antara berpikir jangka panjang, kemampuan inovasi, dan keterampilan manajerial tingkat tinggi.

Dalam konteks SMK, kepala sekolah harus menyelaraskan kurikulum dengan kebutuhan industri, mengelola teaching factory, mengembangkan budaya mutu, serta menciptakan ekosistem pembelajaran yang terintegrasi

dengan teknologi dan kemitraan global. Semua ini membutuhkan kapasitas kepemimpinan yang visioner dan transformatif.

Penelitian oleh Leithwood et al. (2004) menyimpulkan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan faktor kedua paling berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran setelah kualitas guru. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sangat krusial dalam mendorong perubahan dan menciptakan iklim belajar yang kondusif.

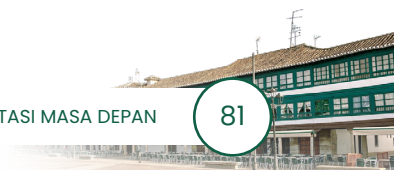
Sebagai pemimpin strategis, kepala sekolah harus mampu merumuskan visi yang jelas dan disepakati bersama, serta mengintegrasikannya ke dalam kebijakan, program kerja, dan pengembangan SDM. Visi tersebut harus menjadi acuan utama dalam pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja organisasi.

Selain itu, kepala sekolah juga bertanggung jawab dalam manajemen risiko, tata kelola keuangan, dan pengembangan hubungan eksternal. Kemampuan melakukan negosiasi dengan mitra industri, mengelola CSR, serta membuka peluang kerja sama internasional menjadi indikator penting dalam peran ini.

Contoh praktik kepemimpinan CEO dapat dilihat di SMK Negeri 1 Semarang, di mana kepala sekolah secara aktif membentuk tim inovasi, mengembangkan inkubasi bisnis siswa, serta memperluas jejaring industri ke tingkat regional dan nasional. Hasilnya, lulusan sekolah tersebut memiliki kesiapan kerja yang tinggi dan daya saing global.

Kepemimpinan strategis juga mencakup kemampuan membangun tim yang solid dan sinergis. Kepala sekolah harus mampu mengenali potensi personal struktural, membagi peran secara efektif, serta mendorong kolaborasi lintas bidang untuk memperkuat kinerja sekolah secara menyeluruh.

Untuk mendukung peran kepala sekolah sebagai CEO, diperlukan pelatihan kepemimpinan tingkat lanjut yang mencakup manajemen strategis, komunikasi publik, transformasi digital, serta manajemen perubahan. Program pelatihan ini dapat difasilitasi oleh lembaga pelatihan nasional maupun kerja sama dengan sektor swasta.



Evaluasi kinerja kepala sekolah sebagai CEO perlu mencakup indikator strategis seperti capaian program unggulan, kemitraan aktif, keberhasilan alumni, serta inovasi pembelajaran. Ini menuntut sistem monitoring dan evaluasi berbasis data yang akurat dan transparan.

Transformasi peran kepala sekolah menjadi CEO bukan hanya tuntutan zaman, tetapi kebutuhan mendesak untuk menjadikan SMK sebagai lembaga pendidikan yang relevan, responsif, dan berdaya saing. Kepemimpinan yang kuat akan mempercepat terwujudnya visi pendidikan vokasi yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan global.

Akhirnya, kepala sekolah sebagai CEO adalah agen utama perubahan. Dengan kombinasi kepemimpinan moral, teknokratis, dan strategis, kepala sekolah dapat mengarahkan SMK untuk tidak hanya bertahan dalam perubahan, tetapi juga menjadi pelopor inovasi pendidikan abad ke-21.

BAB 7

Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Dalam upaya memperkuat efektivitas dan daya saing Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), pengembangan profesional berkelanjutan bagi personal struktural menjadi suatu keharusan strategis. Bab ini membahas pendekatan menyeluruh terhadap pengembangan sumber daya manusia di lingkungan struktural SMK melalui pembentukan kompetensi masa depan, perencanaan karier, serta pemanfaatan berbagai platform pembelajaran.

Perubahan paradigma pendidikan, terutama dalam menghadapi tantangan era VUCA dan revolusi industri 4.0, menuntut personal struktural untuk tidak hanya mempertahankan kompetensi yang ada, tetapi juga terus bertransformasi. Pendekatan ini mencakup dimensi teknologi (*digital literacy*), emosional (*emotional intelligence*), dan manajerial (*adaptive leadership*), yang semuanya krusial dalam mengelola dinamika pendidikan vokasi.

Bab ini disusun secara sistematis dimulai dengan pengenalan tiga kompetensi inti yang wajib dimiliki oleh personal struktural masa kini. Kompetensi tersebut adalah kemampuan literasi digital untuk mendukung integrasi teknologi dalam pembelajaran dan manajemen; kecerdasan emosional untuk memperkuat hubungan interpersonal, kepemimpinan empatik, dan resolusi konflik; serta kepemimpinan adaptif yang memungkinkan seseorang bertahan, belajar, dan berkembang dalam lingkungan yang terus berubah.

Selanjutnya, bab ini mengurai konsep rencana pengembangan karier (career pathway) dan rencana pembelajaran individual (learning plan) sebagai instrumen penting dalam manajemen pengembangan SDM berbasis visi jangka panjang sekolah. Pendekatan ini menjamin bahwa setiap personal struktural memiliki arah karier yang jelas dan jalur pembelajaran yang terstruktur.

Pemanfaatan berbagai platform pembelajaran—seperti Massive Open Online Courses (MOOCs), Learning Management Systems (LMS), dan program kemitraan industri—juga menjadi perhatian utama. Bab ini menekankan pentingnya kolaborasi antara sektor pendidikan dan industri untuk memastikan bahwa materi dan metode pengembangan benar-benar relevan dengan dunia kerja dan tuntutan global.

Akhirnya, pembahasan ditutup dengan penekanan pada pentingnya sistem pendampingan dan coaching berbasis kinerja sebagai strategi kunci dalam memfasilitasi pertumbuhan profesional yang berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya fokus pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada transformasi perilaku dan pembentukan budaya kerja kolaboratif di lingkungan SMK.

Melalui pemahaman yang mendalam dan pelaksanaan pengembangan profesional yang berkelanjutan, personal struktural SMK akan semakin siap menghadapi perubahan, memimpin inovasi, dan memastikan pendidikan vokasi yang unggul, relevan, dan berkelanjutan.



7.1 Kompetensi Digital Literacy

Literasi digital telah menjadi kompetensi yang sangat fundamental dalam struktur manajemen sekolah abad ke-21, khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang menjadi jembatan utama antara pendidikan dan dunia kerja. Kompetensi ini melibatkan kemampuan untuk memahami, menilai, mengelola, serta menciptakan konten digital secara etis dan produktif guna menunjang kinerja profesional dan transformasi pendidikan.

Secara konseptual, literasi digital tidak hanya berarti kemampuan menggunakan perangkat keras dan perangkat lunak. Menurut Bawden (2008), literasi digital mencakup kemampuan berpikir kritis, memecahkan masalah, dan mengelola informasi dalam lingkungan digital. Dalam konteks struktural SMK, hal ini mencakup integrasi teknologi dalam kebijakan, pengambilan keputusan, pengawasan program, serta pelayanan kepada pemangku kepentingan.

Martin (2008) mendefinisikan literasi digital sebagai kompetensi untuk mengakses, mengelola, memahami, dan menyampaikan informasi dalam berbagai format digital. Di tingkat struktural, kepala sekolah dan jajaran wakilnya dituntut untuk mampu menerjemahkan kebutuhan digitalisasi ke dalam kebijakan dan program konkret yang mendukung pengembangan pembelajaran berbasis teknologi.

Literasi digital juga menjadi prasyarat bagi efektivitas pembelajaran di era Kurikulum Merdeka, yang menuntut fleksibilitas, personalisasi, dan keberpihakan pada minat dan bakat peserta didik. Tanpa kepemimpinan yang melek digital, personal struktural akan kesulitan mendukung guru dan siswa dalam mengoptimalkan pemanfaatan teknologi.

Penelitian dari Redecker et al. (2017) yang dituangkan dalam kerangka DigCompEdu menunjukkan bahwa kepala sekolah dan manajemen pendidikan perlu mengembangkan kompetensi digital dalam enam domain utama, termasuk kepemimpinan digital, sumber daya digital, dan penilaian berbasis teknologi. Hal ini menegaskan bahwa literasi digital bukan opsional, melainkan kewajiban dalam kerangka manajemen pendidikan modern.

Contoh implementasi di lapangan dapat dilihat pada SMK yang telah menerapkan sistem manajemen berbasis digital, seperti pemanfaatan e-Rapor, aplikasi kehadiran berbasis web, dan platform LMS untuk manajemen konten pelajaran. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah harus memahami dan mengevaluasi sistem ini secara aktif agar selaras dengan target pembelajaran.

Lebih lanjut, penguasaan big data pendidikan menjadi kekuatan strategis. Personal struktural harus mampu membaca pola data kinerja siswa dan guru, menafsirkan tren partisipasi dalam kegiatan digital, dan membuat keputusan berbasis bukti (data-driven decision making). Penguasaan dashboard pendidikan menjadi bagian dari literasi digital tingkat lanjut.

Literasi digital juga mencakup kemampuan mengelola komunikasi digital yang efektif, baik internal maupun eksternal. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa komunikasi resmi melalui email, aplikasi pesan, dan media sosial sekolah berlangsung profesional, etis, dan mendukung transparansi informasi kepada publik.

Sebagai strategi penguatan, perlu dirancang program pelatihan sistematis berbasis pemetaan kompetensi digital struktural. Pelatihan ini dapat dibedakan menjadi tiga level: dasar (penggunaan TIK), menengah (pengelolaan konten dan sistem), dan lanjutan (analisis data, desain instruksional digital).

Model pelatihan blended dan microlearning dinilai efektif untuk pengembangan kompetensi digital karena fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik. Selain itu, kolaborasi dengan mitra industri teknologi dan perguruan tinggi vokasi sangat relevan untuk penyusunan materi pelatihan yang sesuai perkembangan teknologi terbaru.

Kultur digital di sekolah juga dipengaruhi oleh contoh langsung dari personal struktural. Keteladanan kepala sekolah dan jajaran struktural dalam penggunaan teknologi akan mempercepat proses adopsi teknologi di kalangan guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, literasi digital juga berkaitan erat dengan kepemimpinan berbasis teladan.



Faktor etika digital dan keamanan siber tidak boleh diabaikan. Personal struktural perlu memastikan bahwa seluruh aktivitas digital sekolah terlindungi dari kebocoran data, penyalahgunaan informasi, dan peretasan. Literasi digital mencakup pemahaman atas hak cipta, lisensi digital, serta perlindungan identitas digital peserta didik.

Evaluasi berkala terhadap penguasaan literasi digital dapat dilakukan melalui instrumen diagnostik, asesmen mandiri, dan laporan praktik terbaik. Hasil evaluasi harus digunakan untuk merancang penguatan kapasitas yang berbasis kebutuhan nyata dan hasil kerja lapangan.

Pada akhirnya, literasi digital menjadi pengungkit transformasi manajemen sekolah dari pola konvensional ke arah digital-empowered leadership. SMK yang memiliki jajaran struktural literat digital tidak hanya siap menyambut masa depan, tetapi juga menciptakan masa depan pendidikan vokasi yang inovatif, inklusif, dan berkelanjutan.

Sebagai penutup, penting bagi pemerintah daerah, dinas pendidikan, dan lembaga pelatihan untuk menjadikan literasi digital sebagai komponen utama dalam pengembangan profesional berkelanjutan. Integrasi literasi digital dalam semua aspek manajemen sekolah akan menciptakan personal struktural yang adaptif, tangguh, dan berorientasi mutu.

Literasi digital telah menjadi keterampilan esensial bagi setiap personal struktural di SMK dalam mendukung implementasi manajemen pendidikan yang modern dan relevan. Kompetensi ini mencakup pemahaman, penggunaan, serta pengembangan teknologi digital untuk kegiatan pembelajaran, komunikasi, manajemen, dan inovasi pendidikan. Di tengah laju revolusi industri 4.0 dan integrasi Society 5.0, digital literacy menjadi jembatan penting untuk memperkuat efektivitas kepemimpinan dan tata kelola pendidikan.

Menurut Martin (2008), literasi digital adalah kemampuan untuk menggunakan teknologi informasi secara kritis, kolaboratif, dan kreatif. Di lingkungan SMK, hal ini mencakup penguasaan alat produktivitas digital, pemanfaatan platform pembelajaran daring, kemampuan analisis data

pendidikan, dan adaptasi terhadap perangkat teknologi terbaru seperti Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), dan Learning Analytics.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, Fullan dan Langworthy (2014) menyatakan bahwa pemimpin yang literat digital mampu menciptakan ekosistem pembelajaran baru yang dinamis dan terhubung. Ini mencakup integrasi Learning Management Systems (LMS), pemanfaatan media sosial untuk komunikasi edukatif, serta pengembangan konten pembelajaran digital yang kontekstual dan interaktif.

Penelitian oleh UNESCO (2021) menegaskan bahwa literasi digital merupakan salah satu dimensi utama dalam kerangka kompetensi abad ke-21, bersama dengan berpikir kritis, kolaborasi, dan komunikasi. SMK yang berhasil membekali pemimpinnya dengan literasi digital cenderung lebih siap dalam mengimplementasikan pembelajaran jarak jauh, hybrid learning, serta mendukung program-program nasional seperti Merdeka Belajar.

Di level praktis, penguatan digital literacy dalam lingkungan struktural SMK dapat dimulai dari pelatihan dasar penggunaan aplikasi manajemen sekolah (seperti e-Raport, e-Kinerja), pelatihan keamanan siber dasar, serta workshop pembuatan media pembelajaran interaktif berbasis digital. Implementasi literasi digital ini harus bersifat berkelanjutan dan ditindaklanjuti dengan monitoring kompetensi digital secara berkala.

Perlu juga dikembangkan model-model mentoring dan coaching dalam lingkup sekolah, di mana personal struktural yang lebih mahir dalam teknologi dapat menjadi pembimbing bagi rekan sejawat lainnya. Strategi ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat kolaborasi dan saling percaya dalam lingkungan kerja.

Akhirnya, penguatan kompetensi digital literacy tidak hanya memfasilitasi transformasi pembelajaran dan manajemen sekolah, tetapi juga meningkatkan citra profesionalisme dan kesiapan personal struktural dalam menghadapi tantangan globalisasi pendidikan. Literasi digital bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan dasar untuk bertahan dan berkembang di era pendidikan berbasis teknologi.



7.2 Kompetensi Emotional Intelligence

Kecerdasan emosional (emotional intelligence) telah menjadi salah satu indikator kunci keberhasilan dalam kepemimpinan pendidikan modern, terutama dalam konteks peran personal struktural di SMK. Konsep ini merujuk pada kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain, dan menerapkannya secara produktif dalam hubungan sosial dan profesional.

Daniel Goleman (1995), tokoh utama dalam pengembangan teori ini, membagi kecerdasan emosional ke dalam lima domain utama: kesadaran diri, pengelolaan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Kelima aspek ini membentuk kerangka penting bagi personal struktural untuk menjalankan tugas kepemimpinan yang melibatkan interaksi intensif dengan guru, siswa, orang tua, dan mitra industri.

Kesadaran diri memungkinkan pemimpin untuk mengenali kekuatan, kelemahan, dan respons emosional mereka dalam berbagai situasi, sehingga dapat mengelola konflik dan tekanan dengan lebih baik. Dalam lingkungan sekolah yang dinamis dan penuh tekanan, kesadaran diri membantu menjaga stabilitas psikologis dan ketegasan dalam pengambilan keputusan.

Pengelolaan diri berperan dalam mengendalikan impuls emosional, menjaga komitmen, serta menampilkan perilaku etis dan profesional. Ini sangat penting bagi personal struktural yang harus menjadi teladan dalam kedisiplinan dan tanggung jawab. Seorang kepala sekolah yang mampu mengelola emosinya akan menciptakan suasana kerja yang lebih tenang, produktif, dan inspiratif.

Motivasi dalam kecerdasan emosional mencakup dorongan internal untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari sekadar kepuasan pribadi. Pemimpin yang bermotivasi tinggi akan menunjukkan antusiasme, ketekunan, dan semangat dalam memimpin perubahan, mengembangkan inovasi, serta menumbuhkan budaya positif di sekolah.

Empati menjadi komponen krusial dalam membangun hubungan interpersonal yang sehat. Kemampuan untuk memahami perspektif dan

kebutuhan emosional orang lain memungkinkan personal struktural mengambil keputusan yang inklusif dan sensitif terhadap keberagaman latar belakang siswa dan guru. Empati juga memperkuat kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada pemberdayaan.

Keterampilan sosial mengacu pada kecakapan dalam berkomunikasi, membangun jejaring, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Dalam struktur manajemen sekolah, keterampilan ini memfasilitasi koordinasi antar tim, peningkatan kerja sama lintas unit, dan pengelolaan perubahan organisasi yang efektif.

Penelitian oleh Harvard Business Review (2013) menunjukkan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi lebih sukses dalam memengaruhi dan menggerakkan tim kerja. Di dunia pendidikan, hal ini terbukti dalam kemampuan membangun hubungan kepercayaan, meningkatkan motivasi kerja guru, serta menciptakan iklim sekolah yang inklusif dan kondusif.

Di SMK, penguatan kompetensi emotional intelligence dapat dilakukan melalui berbagai strategi, antara lain: pelatihan kepemimpinan berbasis refleksi diri, lokakarya manajemen konflik, simulasi empatik dalam pengambilan keputusan, serta mentoring yang mendukung perkembangan kepekaan sosial dan komunikasi antarpersonal.

Evaluasi kecerdasan emosional dapat dilakukan dengan menggunakan alat ukur seperti Emotional Quotient Inventory (EQ-i) atau melalui metode 360-degree feedback yang memungkinkan individu memperoleh gambaran dari berbagai sudut pandang. Hasil evaluasi ini menjadi dasar dalam menyusun rencana pengembangan pribadi dan profesional.

Integrasi emotional intelligence ke dalam kurikulum pengembangan struktural SMK juga harus ditopang oleh budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan penghargaan terhadap keragaman emosi. Budaya ini membantu memperkuat kohesi tim dan mempercepat penyelesaian masalah secara konstruktif.

Pada akhirnya, kecerdasan emosional tidak hanya meningkatkan efektivitas individu dalam memimpin, tetapi juga memperkuat struktur



kelembagaan yang humanistik, resilien, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin yang cerdas secara emosional akan mampu mengubah tantangan menjadi peluang dan menjadikan SMK sebagai tempat tumbuhnya inovasi dan karakter unggul.

Oleh karena itu, penguatan kompetensi emotional intelligence harus menjadi bagian dari agenda utama dalam pengembangan profesional berkelanjutan personal struktural SMK, agar mereka tidak hanya unggul dalam keterampilan teknis, tetapi juga unggul dalam hubungan manusiawi dan kepemimpinan visioner.

7.3 Kompetensi Adaptive Leadership

Adaptive leadership atau kepemimpinan adaptif merupakan kerangka kepemimpinan yang sangat relevan bagi personal struktural SMK dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas perubahan zaman. Konsep ini dikembangkan oleh Ronald Heifetz dan Marty Linsky (2002) dari Harvard Kennedy School, yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan sistemik dan menggerakkan transformasi melalui pemberdayaan orang lain.

Kepemimpinan adaptif menuntut kemampuan untuk membedakan antara masalah teknis dan tantangan adaptif. Masalah teknis dapat dipecahkan dengan pengetahuan dan prosedur yang sudah ada, sedangkan tantangan adaptif memerlukan perubahan dalam nilai, keyakinan, dan perilaku. Di SMK, tantangan adaptif muncul dalam bentuk resistensi terhadap perubahan kurikulum, integrasi teknologi, dan peningkatan kerja lintas sektor.

Personal struktural yang adaptif mampu mengidentifikasi potensi krisis sebagai peluang untuk pembelajaran dan inovasi. Mereka berani mengambil keputusan meskipun berada dalam ketidakpastian, serta membangun budaya organisasi yang mendukung eksperimentasi, refleksi, dan kolaborasi. Dalam konteks ini, kepala sekolah dan jajaran struktural harus menjadi katalisator perubahan.

Menurut Heifetz et al. (2009), ciri utama pemimpin adaptif meliputi keberanian mengatur ulang norma, menciptakan ruang aman untuk pembelajaran (holding environment), serta mendorong distribusi kepemimpinan dalam organisasi. Di SMK, hal ini berarti memberi kewenangan kepada kepala program keahlian, kepala bengkel, dan guru untuk turut serta dalam pengambilan keputusan strategis.

Kepemimpinan adaptif juga menuntut ketangguhan mental dan emosional, yang disebut sebagai “resilience.” Resiliensi membantu pemimpin tetap tenang dan fokus di tengah tekanan, serta mampu memimpin dengan empati dan ketegasan. Kualitas ini menjadi semakin penting dalam masa-masa transisi besar, seperti digitalisasi, pandemi, atau perubahan kebijakan pendidikan nasional.

Penelitian oleh Yukl (2013) menegaskan bahwa pemimpin yang sukses dalam lingkungan dinamis adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim. Pendekatan ini disebut dengan “flexible leadership” dan merupakan bagian dari karakteristik kepemimpinan adaptif.

Di SMK, implementasi kepemimpinan adaptif dapat dimulai dengan membentuk tim penggerak perubahan, menyusun agenda transformasi sekolah, serta menerapkan sistem monitoring dan evaluasi berbasis umpan balik. Proses ini harus disertai dengan penguatan kapasitas reflektif dan dialogis antar personal struktural.

Model pelatihan kepemimpinan adaptif dapat difokuskan pada peningkatan kemampuan berpikir sistemik, analisis perubahan organisasi, serta fasilitasi pembelajaran kolektif. Pelatihan ini perlu didukung dengan studi kasus nyata dari SMK yang berhasil melakukan transformasi organisasi berbasis pendekatan adaptif.

Personal struktural yang mengembangkan kepemimpinan adaptif akan lebih siap dalam merancang kebijakan yang inklusif, fleksibel, dan kontekstual. Mereka juga mampu merespon krisis secara konstruktif dan menjadikan setiap masalah sebagai peluang untuk penguatan sistem.



Kepemimpinan adaptif juga memperkuat kapasitas inovasi sekolah. Dengan menciptakan ruang bagi eksperimen, pemimpin dapat memfasilitasi lahirnya solusi kreatif untuk masalah-masalah yang kompleks, seperti pengembangan teaching factory, pembelajaran berbasis proyek, dan digitalisasi evaluasi pembelajaran.

Akhirnya, kompetensi adaptive leadership menjadikan personal struktural SMK sebagai agen perubahan yang tidak hanya mengelola sistem yang ada, tetapi juga membentuk masa depan sekolah melalui keberanian dalam menghadapi tantangan dan kemampuan dalam membangun solidaritas kolektif untuk perubahan.

7.4 Rencana Pengembangan Career Pathway

Rencana Pengembangan Career Pathway (jalur pengembangan karier) merupakan strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan struktural SMK. Konsep ini bertujuan untuk memberikan arah yang jelas bagi pengembangan profesional jangka panjang, sekaligus mendorong motivasi intrinsik personal struktural untuk terus belajar, bertumbuh, dan mengambil tanggung jawab lebih besar dalam organisasi.

Career pathway adalah suatu kerangka perencanaan yang menggambarkan langkah-langkah karier seseorang dari posisi saat ini menuju posisi yang lebih tinggi atau lebih kompleks, disertai dengan penguatan kompetensi yang dibutuhkan di setiap tahap. Dalam konteks SMK, jalur karier personal struktural dapat dimulai dari guru, ketua program keahlian, wakil kepala sekolah, hingga kepala sekolah atau pengawas.

Menurut teori Super (1990), pengembangan karier merupakan proses seumur hidup yang dipengaruhi oleh self-concept dan konteks sosial. Oleh karena itu, career pathway harus mempertimbangkan aspirasi individu, kebutuhan organisasi, dan dinamika perubahan lingkungan pendidikan. Dengan memiliki jalur karier yang terstruktur, personal struktural akan merasa lebih dihargai dan terdorong untuk merancang pengembangan diri secara aktif.

Pengembangan career pathway juga mendukung prinsip meritokrasi, di mana setiap promosi atau rotasi jabatan didasarkan pada kompetensi, kinerja, dan kesiapan, bukan pada kedekatan personal atau masa kerja semata. Pendekatan ini menumbuhkan keadilan organisasi dan memperkuat akuntabilitas dalam manajemen SDM sekolah.

Untuk mendukung career pathway yang efektif, sekolah perlu menyusun profil kompetensi untuk setiap jabatan struktural, menetapkan indikator keberhasilan jabatan, serta menyusun alat ukur yang relevan untuk menilai kesiapan individu melangkah ke jenjang berikutnya. Penggunaan asesmen kompetensi dan portofolio kinerja menjadi instrumen penting dalam proses ini.

Personal struktural juga perlu menyusun rencana pengembangan pribadi (Individual Development Plan/IDP) sebagai bagian integral dari career pathway. IDP mencakup tujuan karier jangka pendek dan panjang, kompetensi yang ingin dikembangkan, kegiatan pengembangan yang akan diikuti, serta jadwal pencapaiannya. Rencana ini harus dikaji dan diperbarui secara berkala bersama atasan langsung.

Penerapan career pathway yang efektif memerlukan dukungan sistem informasi manajemen SDM berbasis digital. Dengan platform ini, sekolah dapat memetakan potensi dan kompetensi personal struktural, melacak capaian pengembangan, dan merancang program penguatan yang terpersonalisasi.

Praktik baik dari beberapa SMK menunjukkan bahwa career pathway dapat meningkatkan retensi, memperkuat kepemimpinan internal, dan mempersiapkan regenerasi manajemen sekolah secara lebih terencana. Selain itu, career pathway juga menjadi alat strategis dalam merancang suksesi jabatan yang sehat dan berbasis bukti.

Dengan demikian, pengembangan career pathway tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memperkuat ketahanan organisasi sekolah dalam menghadapi tantangan jangka panjang. Sekolah yang memiliki sistem pengembangan karier yang baik akan lebih siap menghasilkan pemimpin-pemimpin pendidikan yang berkualitas dan berdedikasi.



7.5 Rencana Pengembangan Learning Plan

Rencana Pengembangan Learning Plan (rencana pembelajaran individu) adalah alat strategis untuk mendukung pertumbuhan profesional berkelanjutan bagi personal struktural di SMK. Learning plan berfungsi sebagai peta belajar pribadi yang dirancang berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi, refleksi kinerja, dan tujuan karier individu.

Learning plan menjadi penting karena memungkinkan setiap individu untuk secara sadar merancang proses belajar mereka, menetapkan prioritas pembelajaran, dan mengevaluasi pencapaian dalam kerangka waktu tertentu. Hal ini sejalan dengan prinsip pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) dan pendekatan pembelajaran otonom.

Komponen utama dari learning plan mencakup identifikasi kebutuhan belajar, tujuan pembelajaran spesifik, metode dan sumber belajar yang akan digunakan, indikator keberhasilan, dan jadwal pelaksanaan. Dalam konteks SMK, learning plan dapat dikembangkan secara fleksibel, baik melalui pelatihan formal, pembelajaran daring, mentoring, observasi sejawat, maupun refleksi mandiri.

Menurut Knowles (1980), pembelajaran orang dewasa atau andragogi menekankan pentingnya peran aktif peserta didik dalam merencanakan dan mengevaluasi pembelajarannya. Oleh karena itu, personal struktural perlu difasilitasi untuk merancang learning plan mereka dengan pendekatan reflektif dan kontekstual.

Learning plan juga berfungsi sebagai dasar untuk diskusi pengembangan antara personal struktural dengan atasan langsung atau mentor. Ini memperkuat komunikasi dua arah, memperjelas ekspektasi organisasi, serta memberikan ruang bagi individu untuk mengeksplorasi minat belajar dan tantangan profesional mereka.

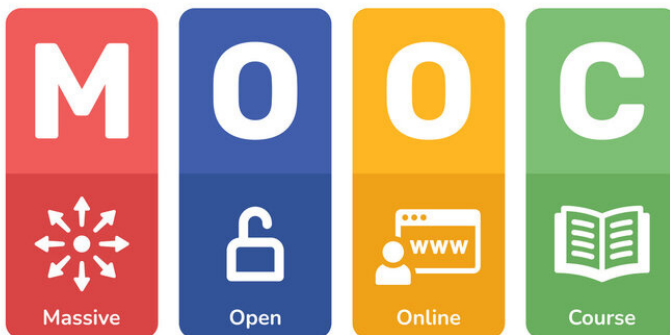
Di era digital, learning plan dapat difasilitasi melalui platform pembelajaran daring yang menyediakan akses ke berbagai sumber belajar berkualitas tinggi. Pemanfaatan LMS, MOOCs, webinar, dan kursus bersertifikat memberikan fleksibilitas dan ketersediaan pembelajaran yang lebih luas.

Monitoring dan evaluasi learning plan dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas dan dampak pengembangan terhadap peningkatan kinerja individu. Evaluasi ini mencakup pencapaian kompetensi, perubahan perilaku kerja, serta kontribusi terhadap perbaikan sistem dan layanan pendidikan di sekolah.

Implementasi learning plan yang berhasil akan menciptakan budaya belajar yang kuat di lingkungan struktural sekolah. Ini memperkuat posisi personal struktural sebagai pembelajar aktif, pemimpin yang reflektif, dan penggerak perubahan yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, pengembangan learning plan harus menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi manajemen pengembangan SDM di SMK. Dukungan kebijakan, pelatihan fasilitator, dan integrasi dalam sistem evaluasi kinerja merupakan elemen kunci untuk menjamin keberlanjutan dan keberhasilan implementasinya.

7.6 Platform Pembelajaran MOOCs



Massive Open Online Courses (MOOCs) merupakan salah satu inovasi penting dalam dunia pendidikan digital yang dapat dimanfaatkan secara optimal dalam pengembangan profesional personal struktural SMK. MOOCs menyediakan akses terbuka terhadap berbagai kursus daring dari institusi ternama, memungkinkan siapa pun belajar kapan saja dan di mana saja.

Dalam konteks SMK, MOOCs memberikan peluang luar biasa bagi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, maupun kepala program keahlian untuk meningkatkan kompetensi manajerial, pedagogis, teknologis, dan kepemimpinan tanpa harus meninggalkan tugas utama mereka. Platform ini juga mendukung prinsip pembelajaran mandiri dan fleksibel, sesuai dengan tuntutan pengembangan kapasitas individu di era digital.

Beberapa platform MOOCs terkemuka yang relevan bagi personal pendidikan antara lain Coursera, edX, FutureLearn, dan IndonesiaX. Kursus yang ditawarkan mencakup topik-topik seperti kepemimpinan pendidikan, strategi pembelajaran digital, manajemen perubahan, dan pendidikan vokasi berbasis industri.

MOOCs juga memungkinkan partisipasi dalam komunitas belajar global yang memperkaya perspektif dan memberikan ruang kolaborasi lintas negara. Dengan mengikuti MOOCs, personal struktural tidak hanya memperluas wawasan, tetapi juga membangun jaringan profesional yang lebih luas, yang pada akhirnya memperkuat posisi SMK dalam ekosistem pendidikan global.

Penggunaan MOOCs harus terintegrasi dalam learning plan individu dan didukung oleh sistem insentif institusional, seperti pengakuan sertifikat, konversi ke dalam angka kredit pengembangan profesi, atau syarat pengembangan karier. Ini akan memotivasi partisipasi aktif dan menjamin keselarasan antara pembelajaran daring dan tujuan organisasi.

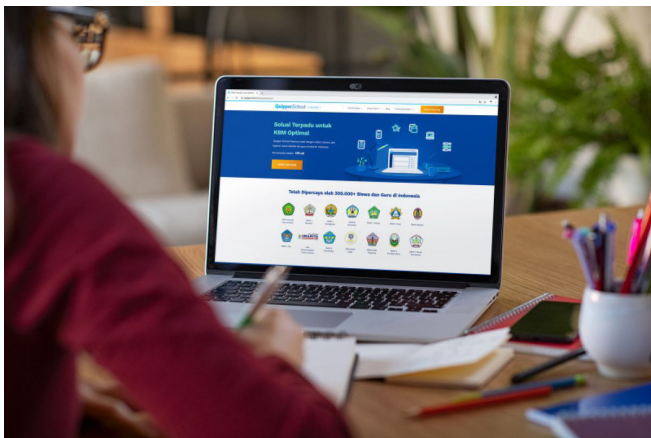
Namun demikian, keberhasilan pemanfaatan MOOCs juga bergantung pada literasi digital dan manajemen waktu individu. Oleh karena itu, pelatihan awal tentang cara memilih kursus yang relevan, mengatur jadwal belajar, serta memanfaatkan fitur-fitur pembelajaran daring menjadi langkah awal yang penting.

Integrasi MOOCs dalam strategi pengembangan SDM SMK memberikan kontribusi signifikan terhadap pembentukan personal struktural yang terbuka terhadap inovasi, adaptif terhadap teknologi, dan terhubung dengan tren global dalam pendidikan dan dunia kerja. MOOCs bukan

sekadar sumber belajar, tetapi ekosistem pembelajaran masa depan yang memperluas cakrawala pendidikan vokasi Indonesia.

7.7 Platform Pembelajaran LMS

Learning Management System (LMS) merupakan salah satu platform pembelajaran digital yang telah menjadi tulang punggung dalam manajemen pembelajaran daring di berbagai institusi pendidikan, termasuk di lingkungan SMK. LMS memungkinkan integrasi seluruh proses pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dalam satu sistem yang sistematis dan terdokumentasi.



LMS seperti Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams for Education, dan Schoology telah banyak digunakan di sekolah-sekolah untuk memfasilitasi distribusi materi ajar, komunikasi antara guru dan siswa, pengumpulan tugas, hingga penilaian secara daring. Bagi personal struktural SMK, penguasaan LMS menjadi prasyarat dalam mendukung efektivitas implementasi pembelajaran berbasis teknologi.

Secara strategis, LMS tidak hanya digunakan untuk pembelajaran siswa, tetapi juga sebagai platform pengembangan profesional bagi guru dan personal struktural itu sendiri. Modul pelatihan, dokumentasi kebijakan sekolah, forum diskusi internal, dan pelaporan capaian kerja dapat dimanfaatkan secara optimal melalui sistem LMS.

Dalam konteks penguatan peran struktural, LMS dapat difungsikan sebagai alat koordinasi dan supervisi program-program strategis sekolah. Misalnya, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dapat memanfaatkan LMS untuk menyusun, menyebarkan, dan memantau pelaksanaan program kerja bidang akademik, termasuk supervisi pembelajaran daring.

Keunggulan utama LMS adalah kemampuannya dalam mengorganisasi data pembelajaran dan menyediakan analitik kinerja peserta didik maupun tenaga pendidik. Dengan fitur ini, kepala sekolah dan jajaran dapat mengambil keputusan berbasis data untuk peningkatan mutu pembelajaran dan pengelolaan sumber daya manusia sekolah.

Penggunaan LMS juga memfasilitasi budaya dokumentasi dan transparansi dalam proses pembelajaran serta pengelolaan sekolah. Semua aktivitas pembelajaran, evaluasi, dan umpan balik dapat dilacak, diaudit, dan dijadikan referensi dalam laporan kinerja dan akreditasi sekolah.

Untuk mendukung pemanfaatan LMS secara maksimal, perlu dilakukan pelatihan teknis berkala bagi personal struktural. Selain itu, dukungan kebijakan dari pihak yayasan atau dinas pendidikan dalam bentuk regulasi, insentif, dan infrastruktur digital juga sangat diperlukan.

Secara keseluruhan, LMS adalah platform strategis yang memperkuat manajemen pembelajaran digital di SMK. Integrasinya dalam proses pengembangan profesional personal struktural akan memastikan kesiapan sekolah dalam menjawab tantangan pembelajaran abad ke-21 serta memperkuat peran kepemimpinan berbasis teknologi dan data.

7.8 Platform Pembelajaran Industry Partnership

Kemitraan dengan industri bukan hanya menjadi kebutuhan dalam aspek pembelajaran praktik siswa, tetapi juga membuka peluang besar bagi pengembangan profesional personal struktural di SMK. Platform pembelajaran berbasis kemitraan industri memungkinkan transfer pengetahuan langsung dari dunia kerja ke dunia pendidikan, memperkaya perspektif, serta memperkuat kompetensi kontekstual yang dibutuhkan di era global.

Melalui program pelatihan, magang, atau sertifikasi bersama industri, personal struktural dapat memahami dinamika, budaya kerja, dan standar operasional industri secara nyata. Ini sangat penting dalam menyelaraskan kebijakan pendidikan vokasi dengan kebutuhan pasar kerja, serta meningkatkan relevansi program-program strategis sekolah.

Beberapa contoh platform yang dapat dimanfaatkan antara lain pelatihan berbasis industri oleh BNSP, program sertifikasi kompetensi oleh LSP, serta pelatihan vokasional dari perusahaan mitra seperti Toyota Training Center, Astra Training Center, dan lainnya. Pelatihan ini bisa berbentuk *blended learning* yang memadukan sesi daring, praktik langsung di lapangan, dan diskusi reflektif pasca pelatihan.

Program *industry partnership* juga membuka peluang pengembangan modul pembelajaran bersama antara sekolah dan mitra industri. Dalam konteks ini, personal struktural dapat berperan aktif sebagai fasilitator dan koordinator dalam merancang kurikulum kolaboratif serta mendesain metode asesmen berbasis standar kerja.

Dampak dari pemanfaatan platform ini tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga memperluas jejaring kelembagaan, memperkuat reputasi sekolah, dan menciptakan peluang kerjasama jangka panjang yang saling menguntungkan. Dalam jangka panjang, hal ini berkontribusi pada *sustainability* dan daya saing SMK.

Untuk memaksimalkan manfaat dari pembelajaran berbasis *industry partnership*, sekolah perlu merancang sistem insentif, pengakuan kredit pelatihan, serta penyelarasan *learning plan* personal dengan program industri yang relevan. Monitoring dan evaluasi berkala terhadap capaian hasil pelatihan juga perlu dilakukan sebagai bagian dari sistem manajemen mutu sekolah.

Dengan demikian, platform pembelajaran *industry partnership* menjadi jembatan strategis antara kebutuhan pengembangan kapasitas personal struktural dan dinamika perkembangan industri. Ini memperkuat sinergi pendidikan dengan dunia kerja, serta memastikan bahwa kepemimpinan SMK tumbuh dari praktik-praktik terbaik di lapangan.



7.9 Pendampingan dan Coaching Berbasis Kinerja Struktural

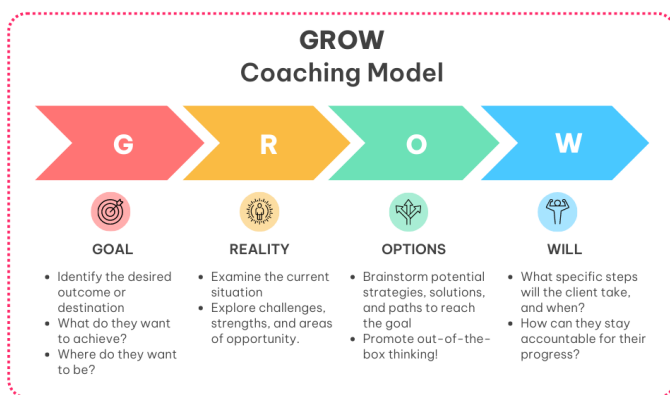
Pendampingan dan coaching merupakan pendekatan strategis dalam pengembangan profesional yang berorientasi pada penguatan kinerja dan pembentukan karakter kepemimpinan personal struktural SMK. Berbeda dari pelatihan satu arah, coaching menekankan proses dialog, refleksi, dan eksplorasi solusi yang dipimpin oleh individu sendiri dengan fasilitasi seorang coach atau mentor.

Pendekatan ini selaras dengan teori pembelajaran dewasa (andragogi) yang menekankan otonomi, pengalaman, dan relevansi sebagai inti pembelajaran. Menurut Whitmore (2002), coaching yang efektif membantu individu memaksimalkan potensinya, meningkatkan kesadaran diri, dan memfokuskan tindakan pada pencapaian hasil.

Dalam konteks SMK, pendampingan dan coaching dapat dilakukan secara formal melalui program pengembangan karier, atau informal melalui hubungan mentor-mentee antara kepala sekolah dengan wakilnya, atau antara kepala program keahlian dengan guru produktif. Kunci keberhasilan terletak pada kepercayaan, komitmen, dan kejelasan tujuan.

Coaching berbasis kinerja menekankan analisis kebutuhan aktual individu berdasarkan indikator kinerja yang terukur, seperti hasil supervisi, capaian program kerja, serta hasil evaluasi diri. Proses coaching melibatkan identifikasi tantangan utama, eksplorasi alternatif solusi, perencanaan aksi, dan tindak lanjut reflektif.

Model GROW (Goal, Reality, Options, Will) merupakan salah satu pendekatan coaching yang umum digunakan. Model ini membantu personal struktural untuk fokus pada tujuan pengembangan yang spesifik, menilai situasi nyata, mengevaluasi alternatif tindakan, dan berkomitmen pada rencana konkret.



Implementasi coaching yang efektif membutuhkan pelatihan dasar bagi para coach, termasuk kepala sekolah dan senior leader, agar memiliki keterampilan mendengar aktif, bertanya reflektif, dan memberikan umpan balik yang membangun. Selain itu, penting adanya ruang dan waktu khusus yang disediakan untuk proses coaching yang bermakna.

Kegiatan pendampingan juga dapat dilakukan secara kolaboratif melalui kelompok komunitas belajar profesional (Professional Learning Community/PLC), yang memungkinkan personal struktural saling belajar, berbagi pengalaman, dan mengembangkan solusi inovatif terhadap tantangan kelembagaan.

Evaluasi efektivitas program coaching dan pendampingan dapat dilakukan melalui pengukuran peningkatan kinerja, kepuasan peserta, dan dampaknya terhadap perubahan perilaku kepemimpinan. Hasil ini menjadi dasar untuk memperbaiki desain program dan memperluas jangkauan penerapannya.

Dengan pendekatan yang sistematis, coaching dan pendampingan akan menjadi instrumen transformasi budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, pengembangan potensi individu, dan peningkatan mutu kepemimpinan struktural di SMK secara menyeluruh.





BAGIAN IV

IMPLEMENTASI, EVALUASI, DAN PERBAIKAN BERKELANJUTAN

BAB 8

Implementasi Sistem Seleksi dan Penempatan

Setelah merancang sistem seleksi dan penempatan personal struktural yang berbasis kompetensi dan visi strategis, langkah berikutnya adalah implementasi secara konsisten dan terukur. Bab ini membahas bagaimana merumuskan dan menjalankan prosedur operasional standar (SOP) seleksi struktural, membentuk tim seleksi yang kredibel, serta melibatkan seluruh stakeholder sekolah dalam proses yang transparan dan akuntabel.

Implementasi sistem seleksi dan penempatan yang baik tidak hanya memastikan bahwa orang yang tepat berada di posisi yang tepat, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang sehat dan profesional. Proses ini perlu dijalankan secara sistemik, didukung dokumentasi yang tertata, serta dilandasi prinsip meritokrasi dan akuntabilitas publik.

Bab ini akan mengurai secara rinci bagaimana mekanisme seleksi disusun, bagaimana peran penting tim seleksi dan komite sekolah bekerja, serta bagaimana keterlibatan guru dan publik internal memperkuat legitimasi hasil seleksi. Selain itu, disajikan pula studi kasus dari beberapa SMK unggulan yang telah menerapkan sistem seleksi dan penempatan secara efektif dan dapat direplikasi.

Tujuan utama dari bab ini adalah membangun pemahaman dan kesiapan lembaga dalam menerapkan seleksi dan penempatan personal struktural yang tidak hanya memenuhi ketentuan formal, tetapi juga mendorong transformasi budaya kerja dan kepemimpinan berbasis kinerja di lingkungan SMK.

8.1 SOP dan Mekanisme Formal Seleksi Struktural

Prosedur Operasional Standar (SOP) seleksi personal struktural SMK merupakan dokumen penting yang menjamin bahwa proses seleksi dilaksanakan secara sistematis, transparan, dan adil. SOP berfungsi sebagai panduan kerja seluruh pihak yang terlibat, mulai dari kepala sekolah, tim seleksi, hingga peserta seleksi. Tanpa SOP yang terstruktur, proses seleksi berisiko tinggi menimbulkan ketidakadilan, konflik internal, dan keputusan yang tidak berdasarkan pertimbangan objektif.

Bab ini akan mengurai secara rinci bagaimana mekanisme seleksi disusun, bagaimana peran penting tim seleksi dan komite sekolah bekerja, serta bagaimana keterlibatan guru dan publik internal memperkuat legitimasi hasil seleksi. Selain itu, disajikan pula studi kasus dari beberapa SMK unggulan yang telah menerapkan sistem seleksi dan penempatan secara efektif dan dapat direplikasi.

Tujuan utama dari bab ini adalah membangun pemahaman dan kesiapan lembaga dalam menerapkan seleksi dan penempatan personal struktural yang tidak hanya memenuhi ketentuan formal, tetapi juga mendorong transformasi budaya kerja dan kepemimpinan berbasis kinerja di lingkungan SMK.

SOP seleksi harus dimulai dengan identifikasi kebutuhan struktural, yakni posisi jabatan yang kosong atau akan segera kosong, serta proyeksi kebutuhan manajerial dalam jangka menengah. Analisis kebutuhan ini dilakukan berdasarkan peta jabatan dan rencana pengembangan organisasi yang tertuang dalam Renstra sekolah.

Langkah berikutnya adalah penyusunan kriteria seleksi yang mengacu pada standar kompetensi jabatan, prinsip meritokrasi, dan nilai-nilai organisasi. Kriteria ini mencakup kompetensi teknis, manajerial, sosial, serta nilai integritas dan komitmen terhadap visi sekolah. Landasan teoritis dari Boyatzis (1982) menyebutkan bahwa efektivitas jabatan dapat dicapai bila kompetensi individu sejalan dengan tuntutan peran dan konteks institusi.

Dalam praktiknya, kriteria seleksi dituangkan dalam bentuk indikator tertulis yang terukur, sehingga memudahkan penilaian dan mengurangi subjektivitas. Misalnya, kompetensi kepemimpinan dapat dinilai melalui pengalaman memimpin proyek, hasil evaluasi kinerja, serta rekomendasi sejawat.

Setelah kriteria ditetapkan, proses seleksi dilanjutkan dengan tahapan pengumuman terbuka, pendaftaran kandidat, seleksi administrasi, asesmen kompetensi, wawancara berbasis perilaku, dan penilaian portofolio. Setiap tahapan harus memiliki formulir kerja, jadwal yang jelas, serta dokumentasi untuk audit.

Penelitian oleh Morgeson et al. (2007) menunjukkan bahwa seleksi berbasis multi-metode seperti wawancara terstruktur dan simulasi kerja meningkatkan validitas prediktif terhadap kinerja jabatan. Oleh karena itu, SMK perlu mengkombinasikan berbagai teknik asesmen sesuai dengan posisi yang diperebutkan.

Salah satu contoh implementasi SOP seleksi struktural yang efektif dapat ditemukan di SMK Negeri 1 Surakarta. Sekolah ini menggunakan asesmen psikometrik, studi kasus, dan penilaian panel dalam memilih kepala program keahlian. Hasilnya, tingkat kepuasan internal terhadap proses seleksi meningkat signifikan dan menghasilkan pemimpin baru yang inovatif.



SOP juga harus memuat mekanisme pengawasan dan evaluasi, termasuk jalur keberatan dan klarifikasi hasil seleksi. Mekanisme ini penting untuk menjaga integritas proses dan memberikan ruang keadilan bagi peserta. Selain itu, digitalisasi proses seleksi merupakan langkah maju yang patut dipertimbangkan. Dengan memanfaatkan sistem e-selection, seluruh proses dapat direkam secara digital, meningkatkan efisiensi dan memperkuat akuntabilitas.

Keterlibatan pengawas sekolah, komite sekolah, dan perwakilan guru dalam tim seleksi akan memperkuat objektivitas serta memastikan proses seleksi tidak hanya dilihat sebagai urusan kepala sekolah semata. Ini sesuai dengan pendekatan partisipatif dalam tata kelola sekolah. Setiap SMK dapat menyesuaikan SOP seleksi dengan karakteristik internalnya, namun prinsip-prinsip dasar seperti keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan keterukuran harus tetap menjadi fondasi utama. Proses ini perlu di-review secara berkala agar tetap relevan dengan dinamika organisasi dan perubahan kebijakan nasional.

Implementasi SOP yang baik akan membentuk budaya seleksi yang sehat, mengurangi resistensi organisasi, dan meningkatkan kepercayaan warga sekolah terhadap struktur kepemimpinan. Ini menjadi pijakan awal menuju manajemen struktural yang profesional dan responsif.

Dengan demikian, SOP dan mekanisme seleksi struktural bukan hanya instrumen administratif, tetapi juga alat transformasi organisasi. Mereka berfungsi sebagai fondasi integritas, efektivitas, dan keberlanjutan kepemimpinan di lingkungan SMK. Setelah merancang sistem seleksi dan penempatan personal struktural yang berbasis kompetensi dan visi strategis, langkah berikutnya adalah implementasi secara konsisten dan terukur. Bab ini membahas bagaimana merumuskan dan menjalankan prosedur operasional standar (SOP) seleksi struktural, membentuk tim seleksi yang kredibel, serta melibatkan seluruh stakeholder sekolah dalam proses yang transparan dan akuntabel.

Implementasi sistem seleksi dan penempatan yang baik tidak hanya memastikan bahwa orang yang tepat berada di posisi yang tepat, tetapi

juga menciptakan budaya organisasi yang sehat dan profesional. Proses ini perlu dijalankan secara sistemik, didukung dokumentasi yang tertata, serta dilandasi prinsip meritokrasi dan akuntabilitas publik.

8.2 Peran Tim Seleksi, Komite Sekolah, dan Stakeholder

Pelaksanaan seleksi personal struktural SMK memerlukan partisipasi dan koordinasi dari berbagai pihak, tidak hanya kepala sekolah. Salah satu elemen penting adalah pembentukan Tim Seleksi yang terdiri dari anggota dengan integritas tinggi, kompetensi asesmen yang baik, dan pemahaman mendalam terhadap visi serta kebutuhan strategis sekolah. Tim ini biasanya terdiri dari unsur pimpinan sekolah, perwakilan guru senior, pengawas pembina, serta dapat melibatkan mitra eksternal seperti praktisi industri atau akademisi.

Fungsi utama Tim Seleksi adalah merancang dan melaksanakan seluruh proses seleksi secara objektif, transparan, dan akuntabel. Dalam praktiknya, tim ini bertugas mulai dari verifikasi dokumen, penyusunan instrumen seleksi, pelaksanaan asesmen, hingga menyusun rekomendasi akhir. Agar akuntabilitas terjaga, proses seleksi sebaiknya dilakukan secara kolektif-kolegal, bukan berdasar penilaian perseorangan.

Komite Sekolah, sebagai representasi dari masyarakat dan orang tua, memainkan peran penting dalam mengawasi jalannya seleksi. Komite bertugas memberikan masukan strategis, memastikan proses seleksi sesuai dengan nilai-nilai partisipatif dan akuntabilitas publik, serta menjaga agar hasil seleksi selaras dengan aspirasi pemangku kepentingan. Ini selaras dengan prinsip good governance dalam manajemen pendidikan.

Stakeholder lain yang perlu dilibatkan termasuk pengawas sekolah, perwakilan Dinas Pendidikan, dan mitra dunia usaha atau dunia industri (DUDI). Keterlibatan mereka memperkaya perspektif seleksi, terutama untuk posisi-posisi strategis yang bersinggungan langsung dengan industri dan pengembangan kerja sama eksternal. Pendekatan kolaboratif ini memperkuat kepercayaan publik terhadap hasil seleksi.



Penelitian dari Leithwood & Jantzi (2006) menunjukkan bahwa pelibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan di sekolah dapat meningkatkan legitimasi kebijakan, memperkuat kepemilikan organisasi, serta mendorong keberlanjutan hasil. Oleh karena itu, seleksi struktural SMK sebaiknya tidak dijalankan secara tertutup, tetapi sebagai proses organisasi yang terbuka dan kolaboratif.

Dalam praktik implementasi di SMK Negeri 5 Bandung, proses seleksi melibatkan Tim Panel yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah lintas bidang, perwakilan guru berprestasi, dan mitra industri lokal. Panel ini menilai portofolio kandidat, hasil asesmen, dan wawancara berbasis perilaku dengan instrumen yang terstandar. Hasil seleksi diumumkan terbuka melalui papan informasi sekolah dan rapat dewan guru.

Penting untuk memastikan bahwa setiap anggota tim seleksi telah menerima pelatihan singkat tentang teknik wawancara, objektivitas penilaian, serta etika seleksi. Ini untuk meminimalkan potensi bias dan menjaga integritas proses.

Dengan peran yang jelas, sinergis, dan dilandasi prinsip profesionalisme, Tim Seleksi, Komite Sekolah, dan seluruh stakeholder dapat memastikan bahwa proses seleksi personal struktural SMK berlangsung tidak hanya sesuai prosedur, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai keadilan, partisipasi, dan keberpihakan pada mutu pendidikan. Prosedur Operasional Standar (SOP) seleksi personal struktural SMK merupakan dokumen penting yang menjamin bahwa proses seleksi dilaksanakan secara sistematis, transparan, dan adil. SOP berfungsi sebagai panduan kerja seluruh pihak yang terlibat, mulai dari kepala sekolah, tim seleksi, hingga peserta seleksi. Tanpa SOP yang terstruktur, proses seleksi berisiko tinggi menimbulkan ketidakadilan, konflik internal, dan keputusan yang tidak berdasarkan pertimbangan objektif.

SOP seleksi harus dimulai dengan identifikasi kebutuhan struktural, yakni posisi jabatan yang kosong atau akan segera kosong, serta proyeksi kebutuhan manajerial dalam jangka menengah. Analisis kebutuhan ini

dilakukan berdasarkan peta jabatan dan rencana pengembangan organisasi yang tertuang dalam Renstra sekolah.

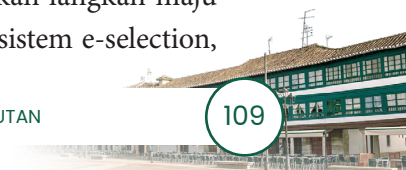
Langkah berikutnya adalah penyusunan kriteria seleksi yang mengacu pada standar kompetensi jabatan, prinsip meritokrasi, dan nilai-nilai organisasi. Kriteria ini mencakup kompetensi teknis, manajerial, sosial, serta nilai integritas dan komitmen terhadap visi sekolah. Landasan teoritis dari Boyatzis (1982) menyebutkan bahwa efektivitas jabatan dapat dicapai bila kompetensi individu sejalan dengan tuntutan peran dan konteks institusi.

Dalam praktiknya, kriteria seleksi dituangkan dalam bentuk indikator tertulis yang terukur, sehingga memudahkan penilaian dan mengurangi subjektivitas. Misalnya, kompetensi kepemimpinan dapat dinilai melalui pengalaman memimpin proyek, hasil evaluasi kinerja, serta rekomendasi sejawat.

Setelah kriteria ditetapkan, proses seleksi dilanjutkan dengan tahapan pengumuman terbuka, pendaftaran kandidat, seleksi administrasi, asesmen kompetensi, wawancara berbasis perilaku, dan penilaian portofolio. Setiap tahapan harus memiliki formulir kerja, jadwal yang jelas, serta dokumentasi untuk audit.

Penelitian oleh Morgeson et al. (2007) menunjukkan bahwa seleksi berbasis multi-metode seperti wawancara terstruktur dan simulasi kerja meningkatkan validitas prediktif terhadap kinerja jabatan. Oleh karena itu, SMK perlu mengkombinasikan berbagai teknik asesmen sesuai dengan posisi yang diperebutkan. Salah satu contoh implementasi SOP seleksi struktural yang efektif dapat ditemukan di SMK Negeri 1 Surakarta. Sekolah ini menggunakan asesmen psikometrik, studi kasus, dan penilaian panel dalam memilih kepala program keahlian. Hasilnya, tingkat kepuasan internal terhadap proses seleksi meningkat signifikan dan menghasilkan pemimpin baru yang inovatif.

SOP juga harus memuat mekanisme pengawasan dan evaluasi, termasuk jalur keberatan dan klarifikasi hasil seleksi. Mekanisme ini penting untuk menjaga integritas proses dan memberikan ruang keadilan bagi peserta. Selain itu, digitalisasi proses seleksi merupakan langkah maju yang patut dipertimbangkan. Dengan memanfaatkan sistem e-selection,



seluruh proses dapat direkam secara digital, meningkatkan efisiensi dan memperkuat akuntabilitas.

Keterlibatan pengawas sekolah, komite sekolah, dan perwakilan guru dalam tim seleksi akan memperkuat objektivitas serta memastikan proses seleksi tidak hanya dilihat sebagai urusan kepala sekolah semata. Ini sesuai dengan pendekatan partisipatif dalam tata kelola sekolah. Setiap SMK dapat menyesuaikan SOP seleksi dengan karakteristik internalnya, namun prinsip-prinsip dasar seperti keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan keterukuran harus tetap menjadi fondasi utama. Proses ini perlu di-review secara berkala agar tetap relevan dengan dinamika organisasi dan perubahan kebijakan nasional.

Implementasi SOP yang baik akan membentuk budaya seleksi yang sehat, mengurangi resistensi organisasi, dan meningkatkan kepercayaan warga sekolah terhadap struktur kepemimpinan. Ini menjadi pijakan awal menuju manajemen struktural yang profesional dan responsif.

Dengan demikian, SOP dan mekanisme seleksi struktural bukan hanya instrumen administratif, tetapi juga alat transformasi organisasi. Mereka berfungsi sebagai fondasi integritas, efektivitas, dan keberlanjutan kepemimpinan di lingkungan SMK. Setelah merancang sistem seleksi dan penempatan personal struktural yang berbasis kompetensi dan visi strategis, langkah berikutnya adalah implementasi secara konsisten dan terukur. Bab ini membahas bagaimana merumuskan dan menjalankan prosedur operasional standar (SOP) seleksi struktural, membentuk tim seleksi yang kredibel, serta melibatkan seluruh stakeholder sekolah dalam proses yang transparan dan akuntabel.

Implementasi sistem seleksi dan penempatan yang baik tidak hanya memastikan bahwa orang yang tepat berada di posisi yang tepat, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang sehat dan profesional. Proses ini perlu dijalankan secara sistemik, didukung dokumentasi yang tertata, serta dilandasi prinsip meritokrasi dan akuntabilitas publik.

8.3 Partisipasi Guru dan Transparansi Publik Internal

Partisipasi guru dalam proses seleksi struktural merupakan elemen penting yang memperkuat legitimasi dan keberterimaan hasil seleksi di lingkungan SMK. Guru sebagai pelaksana utama proses pendidikan memiliki kepentingan langsung terhadap kualitas kepemimpinan dan manajemen sekolah. Oleh karena itu, mereka harus diberi ruang untuk memberikan masukan, menilai proses, dan mengawasi hasil seleksi melalui mekanisme yang terbuka dan akuntabel.

Konsep demokratisasi pendidikan yang dikemukakan oleh Paulo Freire (1970) menekankan pentingnya kesetaraan dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan di sekolah. Dalam konteks seleksi struktural, hal ini berarti bahwa guru tidak hanya sebagai objek kebijakan, tetapi turut menjadi subjek yang aktif dalam menilai kredibilitas calon pemimpin struktural.

Implementasi partisipasi guru dapat dilakukan melalui forum guru, polling aspirasi terbuka, atau representasi dalam tim panel seleksi. Kegiatan ini harus diorganisir dengan prinsip kerahasiaan, keterbukaan, dan profesionalisme untuk mencegah bias atau konflik kepentingan. Setiap bentuk partisipasi guru hendaknya difasilitasi secara sistematis agar suara mereka menjadi masukan strategis dalam proses seleksi.

Transparansi publik internal mencakup pengumuman tahapan seleksi, kriteria penilaian, daftar calon, serta hasil akhir seleksi secara terbuka kepada seluruh warga sekolah. Transparansi ini mendorong akuntabilitas dan mencegah kecurigaan terhadap praktik nepotisme, kolusi, atau penyalahgunaan wewenang dalam proses seleksi struktural.

Contoh implementasi yang efektif terlihat di SMK Negeri 2 Yogyakarta, yang menerapkan sistem pengumuman terbuka berbasis digital (e-board) dan forum refleksi pasca seleksi. Dengan mekanisme ini, guru dapat memahami alasan di balik pemilihan kandidat tertentu dan memberikan evaluasi terhadap proses secara keseluruhan.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui berbagai panduan manajemen sekolah juga menganjurkan penerapan prinsip good governance yang menempatkan partisipasi dan transparansi sebagai fondasi utama. Hal



ini sejalan dengan arah reformasi birokrasi di lingkungan pendidikan yang mendorong sekolah sebagai institusi publik yang terbuka dan profesional.

Melalui partisipasi guru dan transparansi internal, proses seleksi tidak hanya menghasilkan pemimpin struktural yang kredibel, tetapi juga membangun budaya organisasi yang demokratis, kolaboratif, dan berorientasi pada kualitas layanan pendidikan. Keterlibatan aktif seluruh warga sekolah merupakan prasyarat penting dalam mewujudkan kepemimpinan yang adaptif dan bertanggung jawab. Pelaksanaan seleksi personal struktural SMK memerlukan partisipasi dan koordinasi dari berbagai pihak, tidak hanya kepala sekolah.

Salah satu elemen penting adalah pembentukan Tim Seleksi yang terdiri dari anggota dengan integritas tinggi, kompetensi asesmen yang baik, dan pemahaman mendalam terhadap visi serta kebutuhan strategis sekolah. Tim ini biasanya terdiri dari unsur pimpinan sekolah, perwakilan guru senior, pengawas pembina, serta dapat melibatkan mitra eksternal seperti praktisi industri atau akademisi.

Fungsi utama Tim Seleksi adalah merancang dan melaksanakan seluruh proses seleksi secara objektif, transparan, dan akuntabel. Dalam praktiknya, tim ini bertugas mulai dari verifikasi dokumen, penyusunan instrumen seleksi, pelaksanaan asesmen, hingga menyusun rekomendasi akhir. Agar akuntabilitas terjaga, proses seleksi sebaiknya dilakukan secara kolektif-kolegal, bukan berdasar penilaian perseorangan.

Komite Sekolah, sebagai representasi dari masyarakat dan orang tua, memainkan peran penting dalam mengawasi jalannya seleksi. Komite bertugas memberikan masukan strategis, memastikan proses seleksi sesuai dengan nilai-nilai partisipatif dan akuntabilitas publik, serta menjaga agar hasil seleksi selaras dengan aspirasi pemangku kepentingan. Ini selaras dengan prinsip good governance dalam manajemen pendidikan.

Stakeholder lain yang perlu dilibatkan termasuk pengawas sekolah, perwakilan Dinas Pendidikan, dan mitra dunia usaha atau dunia industri (DUDI). Keterlibatan mereka memperkaya perspektif seleksi, terutama untuk posisi-posisi strategis yang bersinggungan langsung dengan

industri dan pengembangan kerja sama eksternal. Pendekatan kolaboratif ini memperkuat kepercayaan publik terhadap hasil seleksi.

Penelitian dari Leithwood & Jantzi (2006) menunjukkan bahwa pelibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan di sekolah dapat meningkatkan legitimasi kebijakan, memperkuat kepemilikan organisasi, serta mendorong keberlanjutan hasil. Oleh karena itu, seleksi struktural SMK sebaiknya tidak dijalankan secara tertutup, tetapi sebagai proses organisasi yang terbuka dan kolaboratif.

Dalam praktik implementasi di SMK Negeri 5 Bandung, proses seleksi melibatkan Tim Panel yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah lintas bidang, perwakilan guru berprestasi, dan mitra industri lokal. Panel ini menilai portofolio kandidat, hasil asesmen, dan wawancara berbasis perilaku dengan instrumen yang terstandar. Hasil seleksi diumumkan terbuka melalui papan informasi sekolah dan rapat dewan guru. Penting untuk memastikan bahwa setiap anggota tim seleksi telah menerima pelatihan singkat tentang teknik wawancara, objektivitas penilaian, serta etika seleksi. Ini untuk meminimalkan potensi bias dan menjaga integritas proses.

Dengan peran yang jelas, sinergis, dan dilandasi prinsip profesionalisme, Tim Seleksi, Komite Sekolah, dan seluruh stakeholder dapat memastikan bahwa proses seleksi personal struktural SMK berlangsung tidak hanya sesuai prosedur, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai keadilan, partisipasi, dan keberpihakan pada mutu pendidikan. Prosedur Operasional Standar (SOP) seleksi personal struktural SMK merupakan dokumen penting yang menjamin bahwa proses seleksi dilaksanakan secara sistematis, transparan, dan adil. SOP berfungsi sebagai panduan kerja seluruh pihak yang terlibat, mulai dari kepala sekolah, tim seleksi, hingga peserta seleksi. Tanpa SOP yang terstruktur, proses seleksi berisiko tinggi menimbulkan ketidakadilan, konflik internal, dan keputusan yang tidak berdasarkan pertimbangan objektif.

SOP seleksi harus dimulai dengan identifikasi kebutuhan struktural, yakni posisi jabatan yang kosong atau akan segera kosong, serta proyeksi kebutuhan manajerial dalam jangka menengah. Analisis kebutuhan ini



dilakukan berdasarkan peta jabatan dan rencana pengembangan organisasi yang tertuang dalam Renstra sekolah.

Langkah berikutnya adalah penyusunan kriteria seleksi yang mengacu pada standar kompetensi jabatan, prinsip meritokrasi, dan nilai-nilai organisasi. Kriteria ini mencakup kompetensi teknis, manajerial, sosial, serta nilai integritas dan komitmen terhadap visi sekolah. Landasan teoritis dari Boyatzis (1982) menyebutkan bahwa efektivitas jabatan dapat dicapai bila kompetensi individu sejalan dengan tuntutan peran dan konteks institusi.

Dalam praktiknya, kriteria seleksi dituangkan dalam bentuk indikator tertulis yang terukur, sehingga memudahkan penilaian dan mengurangi subjektivitas. Misalnya, kompetensi kepemimpinan dapat dinilai melalui pengalaman memimpin proyek, hasil evaluasi kinerja, serta rekomendasi sejawat.

Setelah kriteria ditetapkan, proses seleksi dilanjutkan dengan tahapan pengumuman terbuka, pendaftaran kandidat, seleksi administrasi, asesmen kompetensi, wawancara berbasis perilaku, dan penilaian portofolio. Setiap tahapan harus memiliki formulir kerja, jadwal yang jelas, serta dokumentasi untuk audit.

Penelitian oleh Morgeson et al. (2007) menunjukkan bahwa seleksi berbasis multi-metode seperti wawancara terstruktur dan simulasi kerja meningkatkan validitas prediktif terhadap kinerja jabatan. Oleh karena itu, SMK perlu mengkombinasikan berbagai teknik asesmen sesuai dengan posisi yang diperebutkan. Salah satu contoh implementasi SOP seleksi struktural yang efektif dapat ditemukan di SMK Negeri 1 Surakarta. Sekolah ini menggunakan asesmen psikometrik, studi kasus, dan penilaian panel dalam memilih kepala program keahlian. Hasilnya, tingkat kepuasan internal terhadap proses seleksi meningkat signifikan dan menghasilkan pemimpin baru yang inovatif.

SOP juga harus memuat mekanisme pengawasan dan evaluasi, termasuk jalur keberatan dan klarifikasi hasil seleksi. Mekanisme ini penting untuk menjaga integritas proses dan memberikan ruang keadilan bagi peserta. Selain itu, digitalisasi proses seleksi merupakan langkah maju

yang patut dipertimbangkan. Dengan memanfaatkan sistem e-selection, seluruh proses dapat direkam secara digital, meningkatkan efisiensi dan memperkuat akuntabilitas.

Keterlibatan pengawas sekolah, komite sekolah, dan perwakilan guru dalam tim seleksi akan memperkuat objektivitas serta memastikan proses seleksi tidak hanya dilihat sebagai urusan kepala sekolah semata. Ini sesuai dengan pendekatan partisipatif dalam tata kelola sekolah. Setiap SMK dapat menyesuaikan SOP seleksi dengan karakteristik internalnya, namun prinsip-prinsip dasar seperti keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan keterukuran harus tetap menjadi fondasi utama. Proses ini perlu di-review secara berkala agar tetap relevan dengan dinamika organisasi dan perubahan kebijakan nasional.

Implementasi SOP yang baik akan membentuk budaya seleksi yang sehat, mengurangi resistensi organisasi, dan meningkatkan kepercayaan warga sekolah terhadap struktur kepemimpinan. Ini menjadi pijakan awal menuju manajemen struktural yang profesional dan responsif. Dengan demikian, SOP dan mekanisme seleksi struktural bukan hanya instrumen administratif, tetapi juga alat transformasi organisasi. Mereka berfungsi sebagai fondasi integritas, efektivitas, dan keberlanjutan kepemimpinan di lingkungan SMK. Setelah merancang sistem seleksi dan penempatan personal struktural yang berbasis kompetensi dan visi strategis, langkah berikutnya adalah implementasi secara konsisten dan terukur. Bab ini membahas bagaimana merumuskan dan menjalankan prosedur operasional standar (SOP) seleksi struktural, membentuk tim seleksi yang kredibel, serta melibatkan seluruh stakeholder sekolah dalam proses yang transparan dan akuntabel.

Implementasi sistem seleksi dan penempatan yang baik tidak hanya memastikan bahwa orang yang tepat berada di posisi yang tepat, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang sehat dan profesional. Proses ini perlu dijalankan secara sistemik, didukung dokumentasi yang tertata, serta dilandasi prinsip meritokrasi dan akuntabilitas publik.



8.4 Studi Implementatif dari SMK Unggulan

Studi implementatif dari SMK unggulan memberikan gambaran nyata mengenai bagaimana prinsip dan mekanisme seleksi serta penempatan personal struktural dijalankan secara profesional, partisipatif, dan berbasis kinerja. Melalui dokumentasi praktik terbaik dari berbagai SMK, pembaca dapat mempelajari inovasi, tantangan, dan strategi keberhasilan yang telah teruji di lapangan.

Salah satu contoh menonjol adalah SMK Negeri 1 Cimahi, yang mengembangkan sistem seleksi berbasis portofolio kinerja dengan melibatkan tim seleksi multidisiplin yang terdiri dari guru senior, mitra industri, dan pengawas sekolah. Portofolio berisi dokumen pengembangan program, inovasi yang pernah dijalankan, serta evaluasi diri yang divalidasi oleh atasan langsung. Proses ini tidak hanya menilai kemampuan teknis, tetapi juga menilai kapabilitas kepemimpinan dan komitmen individu terhadap pengembangan sekolah.

Di SMK Negeri 4 Surabaya, pendekatan digitalisasi dalam proses seleksi telah diterapkan dengan menggunakan sistem manajemen SDM berbasis aplikasi lokal. Calon struktural mengisi formulir digital, menyusun video pitch kepemimpinan, dan mengikuti asesmen daring. Evaluasi dilakukan oleh tim panel dengan bobot penilaian terbuka yang dipublikasikan kepada seluruh warga sekolah. Pendekatan ini menunjukkan pentingnya transparansi dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung sistem seleksi yang efisien dan kredibel.

SMK Negeri 6 Yogyakarta menonjol dengan pendekatan partisipatif yang melibatkan seluruh guru dalam proses pemetaan talenta internal. Forum diskusi dan polling digunakan untuk menjangkau aspirasi terkait kepemimpinan ideal pada posisi-posisi strategis. Data ini menjadi masukan penting bagi tim seleksi dan kepala sekolah dalam membuat keputusan penempatan yang kolaboratif.

Dari berbagai studi kasus tersebut, dapat disimpulkan bahwa kunci keberhasilan implementasi sistem seleksi dan penempatan struktural terletak pada keberanian berinovasi, keterlibatan aktif seluruh warga sekolah, serta

konsistensi dalam menjaga integritas proses. SMK unggulan umumnya memiliki komitmen tinggi untuk menjalankan prinsip meritokrasi, keterbukaan, dan keberpihakan pada mutu. Praktik-praktik ini dapat menjadi acuan bagi SMK lainnya dalam membangun sistem manajemen struktural yang profesional dan adaptif terhadap perubahan zaman. Partisipasi guru dalam proses seleksi struktural merupakan elemen penting yang memperkuat legitimasi dan keberterimaan hasil seleksi di lingkungan SMK. Guru sebagai pelaksana utama proses pendidikan memiliki kepentingan langsung terhadap kualitas kepemimpinan dan manajemen sekolah. Oleh karena itu, mereka harus diberi ruang untuk memberikan masukan, menilai proses, dan mengawasi hasil seleksi melalui mekanisme yang terbuka dan akuntabel.

Konsep demokratisasi pendidikan yang dikemukakan oleh Paulo Freire (1970) menekankan pentingnya kesetaraan dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan di sekolah. Dalam konteks seleksi struktural, hal ini berarti bahwa guru tidak hanya sebagai objek kebijakan, tetapi turut menjadi subjek yang aktif dalam menilai kredibilitas calon pemimpin struktural.

Implementasi partisipasi guru dapat dilakukan melalui forum guru, polling aspirasi terbuka, atau representasi dalam tim panel seleksi. Kegiatan ini harus diorganisir dengan prinsip kerahasiaan, keterbukaan, dan profesionalisme untuk mencegah bias atau konflik kepentingan. Setiap bentuk partisipasi guru hendaknya difasilitasi secara sistematis agar suara mereka menjadi masukan strategis dalam proses seleksi.

Transparansi publik internal mencakup pengumuman tahapan seleksi, kriteria penilaian, daftar calon, serta hasil akhir seleksi secara terbuka kepada seluruh warga sekolah. Transparansi ini mendorong akuntabilitas dan mencegah kecurigaan terhadap praktik nepotisme, kolusi, atau penyalahgunaan wewenang dalam proses seleksi struktural.

Contoh implementasi yang efektif terlihat di SMK Negeri 2 Yogyakarta, yang menerapkan sistem pengumuman terbuka berbasis digital (e-board) dan forum refleksi pasca seleksi. Dengan mekanisme ini, guru dapat memahami alasan di balik pemilihan kandidat tertentu dan memberikan evaluasi terhadap proses secara keseluruhan.



Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui berbagai panduan manajemen sekolah juga menganjurkan penerapan prinsip good governance yang menempatkan partisipasi dan transparansi sebagai fondasi utama. Hal ini sejalan dengan arah reformasi birokrasi di lingkungan pendidikan yang mendorong sekolah sebagai institusi publik yang terbuka dan profesional.

Melalui partisipasi guru dan transparansi internal, proses seleksi tidak hanya menghasilkan pemimpin struktural yang kredibel, tetapi juga membangun budaya organisasi yang demokratis, kolaboratif, dan berorientasi pada kualitas layanan pendidikan. Keterlibatan aktif seluruh warga sekolah merupakan prasyarat penting dalam mewujudkan kepemimpinan yang adaptif dan bertanggung jawab. Pelaksanaan seleksi personal struktural SMK memerlukan partisipasi dan koordinasi dari berbagai pihak, tidak hanya kepala sekolah.

Salah satu elemen penting adalah pembentukan Tim Seleksi yang terdiri dari anggota dengan integritas tinggi, kompetensi asesmen yang baik, dan pemahaman mendalam terhadap visi serta kebutuhan strategis sekolah. Tim ini biasanya terdiri dari unsur pimpinan sekolah, perwakilan guru senior, pengawas pembina, serta dapat melibatkan mitra eksternal seperti praktisi industri atau akademisi.

Fungsi utama Tim Seleksi adalah merancang dan melaksanakan seluruh proses seleksi secara objektif, transparan, dan akuntabel. Dalam praktiknya, tim ini bertugas mulai dari verifikasi dokumen, penyusunan instrumen seleksi, pelaksanaan asesmen, hingga menyusun rekomendasi akhir. Agar akuntabilitas terjaga, proses seleksi sebaiknya dilakukan secara kolektif-kolegial, bukan berdasar penilaian perseorangan.

Komite Sekolah, sebagai representasi dari masyarakat dan orang tua, memainkan peran penting dalam mengawasi jalannya seleksi. Komite bertugas memberikan masukan strategis, memastikan proses seleksi sesuai dengan nilai-nilai partisipatif dan akuntabilitas publik, serta menjaga agar hasil seleksi selaras dengan aspirasi pemangku kepentingan. Ini selaras dengan prinsip good governance dalam manajemen pendidikan.

Stakeholder lain yang perlu dilibatkan termasuk pengawas sekolah, perwakilan Dinas Pendidikan, dan mitra dunia usaha atau dunia industri

(DUDI). Keterlibatan mereka memperkaya perspektif seleksi, terutama untuk posisi-posisi strategis yang bersinggungan langsung dengan industri dan pengembangan kerja sama eksternal. Pendekatan kolaboratif ini memperkuat kepercayaan publik terhadap hasil seleksi.

Penelitian dari Leithwood & Jantzi (2006) menunjukkan bahwa pelibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan di sekolah dapat meningkatkan legitimasi kebijakan, memperkuat kepemilikan organisasi, serta mendorong keberlanjutan hasil. Oleh karena itu, seleksi struktural SMK sebaiknya tidak dijalankan secara tertutup, tetapi sebagai proses organisasi yang terbuka dan kolaboratif.

Dalam praktik implementasi di SMK Negeri 5 Bandung, proses seleksi melibatkan Tim Panel yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah lintas bidang, perwakilan guru berprestasi, dan mitra industri lokal. Panel ini menilai portofolio kandidat, hasil asesmen, dan wawancara berbasis perilaku dengan instrumen yang terstandar. Hasil seleksi diumumkan terbuka melalui papan informasi sekolah dan rapat dewan guru.

Penting untuk memastikan bahwa setiap anggota tim seleksi telah menerima pelatihan singkat tentang teknik wawancara, objektivitas penilaian, serta etika seleksi. Ini untuk meminimalkan potensi bias dan menjaga integritas proses. Dengan peran yang jelas, sinergis, dan dilandasi prinsip profesionalisme, Tim Seleksi, Komite Sekolah, dan seluruh stakeholder dapat memastikan bahwa proses seleksi personal struktural SMK berlangsung tidak hanya sesuai prosedur, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai keadilan, partisipasi, dan keberpihakan pada mutu pendidikan. Prosedur Operasional Standar (SOP) seleksi personal struktural SMK merupakan dokumen penting yang menjamin bahwa proses seleksi dilaksanakan secara sistematis, transparan, dan adil. SOP berfungsi sebagai panduan kerja seluruh pihak yang terlibat, mulai dari kepala sekolah, tim seleksi, hingga peserta seleksi. Tanpa SOP yang terstruktur, proses seleksi berisiko tinggi menimbulkan ketidakadilan, konflik internal, dan keputusan yang tidak berdasarkan pertimbangan objektif.



SOP seleksi harus dimulai dengan identifikasi kebutuhan struktural, yakni posisi jabatan yang kosong atau akan segera kosong, serta proyeksi kebutuhan manajerial dalam jangka menengah. Analisis kebutuhan ini dilakukan berdasarkan peta jabatan dan rencana pengembangan organisasi yang tertuang dalam Renstra sekolah.

Langkah berikutnya adalah penyusunan kriteria seleksi yang mengacu pada standar kompetensi jabatan, prinsip meritokrasi, dan nilai-nilai organisasi. Kriteria ini mencakup kompetensi teknis, manajerial, sosial, serta nilai integritas dan komitmen terhadap visi sekolah. Landasan teoritis dari Boyatzis (1982) menyebutkan bahwa efektivitas jabatan dapat dicapai bila kompetensi individu sejalan dengan tuntutan peran dan konteks institusi.

Dalam praktiknya, kriteria seleksi dituangkan dalam bentuk indikator tertulis yang terukur, sehingga memudahkan penilaian dan mengurangi subjektivitas. Misalnya, kompetensi kepemimpinan dapat dinilai melalui pengalaman memimpin proyek, hasil evaluasi kinerja, serta rekomendasi sejawat. Setelah kriteria ditetapkan, proses seleksi dilanjutkan dengan tahapan pengumuman terbuka, pendaftaran kandidat, seleksi administrasi, asesmen kompetensi, wawancara berbasis perilaku, dan penilaian portofolio. Setiap tahapan harus memiliki formulir kerja, jadwal yang jelas, serta dokumentasi untuk audit.

Penelitian oleh Morgeson et al. (2007) menunjukkan bahwa seleksi berbasis multi-metode seperti wawancara terstruktur dan simulasi kerja meningkatkan validitas prediktif terhadap kinerja jabatan. Oleh karena itu, SMK perlu mengkombinasikan berbagai teknik asesmen sesuai dengan posisi yang diperebutkan. Salah satu contoh implementasi SOP seleksi struktural yang efektif dapat ditemukan di SMK Negeri 1 Surakarta. Sekolah ini menggunakan asesmen psikometrik, studi kasus, dan penilaian panel dalam memilih kepala program keahlian. Hasilnya, tingkat kepuasan internal terhadap proses seleksi meningkat signifikan dan menghasilkan pemimpin baru yang inovatif.

SOP juga harus memuat mekanisme pengawasan dan evaluasi, termasuk jalur keberatan dan klarifikasi hasil seleksi. Mekanisme ini penting

untuk menjaga integritas proses dan memberikan ruang keadilan bagi peserta. Selain itu, digitalisasi proses seleksi merupakan langkah maju yang patut dipertimbangkan. Dengan memanfaatkan sistem e-selection, seluruh proses dapat direkam secara digital, meningkatkan efisiensi dan memperkuat akuntabilitas.

Keterlibatan pengawas sekolah, komite sekolah, dan perwakilan guru dalam tim seleksi akan memperkuat objektivitas serta memastikan proses seleksi tidak hanya dilihat sebagai urusan kepala sekolah semata. Ini sesuai dengan pendekatan partisipatif dalam tata kelola sekolah. Setiap SMK dapat menyesuaikan SOP seleksi dengan karakteristik internalnya, namun prinsip-prinsip dasar seperti keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan keterukuran harus tetap menjadi fondasi utama. Proses ini perlu di-review secara berkala agar tetap relevan dengan dinamika organisasi dan perubahan kebijakan nasional.

Implementasi SOP yang baik akan membentuk budaya seleksi yang sehat, mengurangi resistensi organisasi, dan meningkatkan kepercayaan warga sekolah terhadap struktur kepemimpinan. Ini menjadi pijakan awal menuju manajemen struktural yang profesional dan responsif. Dengan demikian, SOP dan mekanisme seleksi struktural bukan hanya instrumen administratif, tetapi juga alat transformasi organisasi. Mereka berfungsi sebagai fondasi integritas, efektivitas, dan keberlanjutan kepemimpinan di lingkungan SMK. Setelah merancang sistem seleksi dan penempatan personal struktural yang berbasis kompetensi dan visi strategis, langkah berikutnya adalah implementasi secara konsisten dan terukur. Bab ini membahas bagaimana merumuskan dan menjalankan prosedur operasional standar (SOP) seleksi struktural, membentuk tim seleksi yang kredibel, serta melibatkan seluruh stakeholder sekolah dalam proses yang transparan dan akuntabel.

Implementasi sistem seleksi dan penempatan yang baik tidak hanya memastikan bahwa orang yang tepat berada di posisi yang tepat, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang sehat dan profesional. Proses ini perlu dijalankan secara sistemik, didukung dokumentasi yang tertata, serta dilandasi prinsip meritokrasi dan akuntabilitas publik.



Bab ini mengurai secara rinci bagaimana mekanisme seleksi disusun, bagaimana peran penting tim seleksi dan komite sekolah bekerja, serta bagaimana keterlibatan guru dan publik internal memperkuat legitimasi hasil seleksi. Selain itu, disajikan pula studi kasus dari beberapa SMK unggulan yang telah menerapkan sistem seleksi dan penempatan secara efektif dan dapat direplikasi. Tujuan utama dari bab ini adalah membangun pemahaman dan kesiapan lembaga dalam menerapkan seleksi dan penempatan personal struktural yang tidak hanya memenuhi ketentuan formal, tetapi juga mendorong transformasi budaya kerja dan kepemimpinan berbasis kinerja di lingkungan SMK.

BAB 9

Evaluasi, Refleksi, dan Perbaikan

Bab ini menguraikan pentingnya tahapan evaluasi, refleksi, dan perbaikan sebagai siklus akhir namun berkelanjutan dari manajemen personal struktural di SMK. Proses ini bukan hanya untuk menilai efektivitas sistem seleksi dan penempatan, tetapi juga menjadi dasar pengambilan keputusan strategis dalam menyempurnakan struktur organisasi sekolah agar tetap responsif terhadap perubahan.

Evaluasi berbasis kinerja dan umpan balik multi-arah menjadi titik awal dalam menilai keberhasilan individu maupun tim dalam menjalankan peran struktural. Sementara refleksi organisasi memungkinkan sekolah untuk secara jujur dan sistematis mengevaluasi kebijakan, struktur, serta hubungan antar elemen manajemen. Hasil evaluasi dan refleksi ini menjadi bahan untuk menyusun strategi perbaikan yang relevan dan adaptif.

Bab ini juga membahas bagaimana manajemen risiko dan mitigasi konflik jabatan dapat diterapkan untuk menjaga harmoni dan stabilitas organisasi. Dengan pendekatan sistemik dan berkelanjutan, SMK dapat membangun budaya mutu, akuntabilitas, serta regenerasi kepemimpinan yang sehat.

Akhirnya, bab ini menekankan bahwa keberhasilan manajemen struktural tidak cukup hanya dengan perencanaan dan implementasi, tetapi harus dilengkapi dengan siklus evaluasi yang reflektif dan tindakan perbaikan yang konsisten. Inilah wujud nyata dari manajemen berbasis pembelajaran (*learning organization*) yang menjadi fondasi bagi keberlangsungan dan keunggulan SMK di masa depan.

9.1 Evaluasi Berbasis Kinerja dan Umpan Balik Multi-Arah

Evaluasi kinerja merupakan elemen penting dalam siklus manajemen struktural sekolah. Di lingkungan SMK, posisi-posisi struktural seperti wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, dan kepala bengkel memiliki beban tanggung jawab manajerial yang berdampak langsung pada mutu layanan pendidikan. Maka dari itu, evaluasi berbasis kinerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi instrumen strategis dalam mengukur keberhasilan jabatan serta dasar untuk pengembangan lanjutan.

Evaluasi kinerja idealnya dilakukan secara terencana, terstandar, dan berbasis indikator yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan struktural. Misalnya, indikator untuk wakil kepala sekolah bidang kurikulum bisa mencakup keterlaksanaan pembelajaran, tingkat kelulusan siswa, keberhasilan implementasi kurikulum merdeka, dan kualitas supervisi guru. Indikator untuk kepala program keahlian dapat mencakup kemitraan industri, pembelajaran teaching factory, dan pelaksanaan uji kompetensi keahlian.

Salah satu model evaluasi yang relevan diterapkan adalah 360-degree feedback, di mana penilaian dilakukan dari berbagai arah: atasan langsung (kepala sekolah), rekan sejawat, bawahan (guru/tenaga kependidikan), serta peserta didik jika memungkinkan. Model ini dikembangkan oleh London dan Smither (1995) dan terbukti memperkaya hasil evaluasi karena memperhatikan berbagai perspektif kinerja dan perilaku kerja. Model ini juga mendorong budaya transparansi dan kesadaran diri dalam struktur sekolah.



Penelitian dari Atwater & Waldman (1998) menunjukkan bahwa pemimpin yang menerima umpan balik dari banyak sumber memiliki peluang lebih besar untuk memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan. Hal ini menekankan pentingnya feedback sebagai instrumen pengembangan, bukan hanya penilaian. Di SMK, sistem ini bisa difasilitasi dengan lembar evaluasi digital, survei kepuasan stakeholder, dan wawancara reflektif setiap akhir tahun ajaran.

Evaluasi tidak cukup hanya menilai “apa yang dicapai”, tetapi juga “bagaimana cara mencapainya”. Oleh karena itu, perlu dipadukan evaluasi berbasis hasil (outcome) dan proses (behavioral and procedural indicators). Kepala sekolah perlu mengembangkan instrumen yang menilai kualitas kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi lintas unit, pengambilan keputusan, serta ketepatan dalam pengelolaan konflik.

Di SMKN 2 Semarang, misalnya, evaluasi tahunan struktural dilakukan dengan dua metode: laporan kinerja tertulis yang berbasis instrumen standar mutu, dan dialog evaluatif bersama kepala sekolah. Dialog ini difokuskan pada pencapaian target kerja, hambatan, serta potensi pengembangan peran di masa depan. Hasil evaluasi kemudian digunakan sebagai dasar penyusunan rencana kerja individu dan pelatihan struktural tahunan.

Evaluasi berbasis kinerja harus disinergikan dengan renstra sekolah, agar selaras dengan arah kebijakan dan pencapaian indikator keberhasilan lembaga. Oleh karena itu, kepala sekolah dan tim manajemen harus menetapkan Key Performance Indicators (KPI) yang konkret, terukur, dan relevan dengan peran jabatan. KPI yang tidak terdefinisi dengan baik akan menghasilkan evaluasi yang bias atau tidak berdampak signifikan.

Selain konten evaluasi, waktu dan frekuensi evaluasi juga penting untuk diperhatikan. Evaluasi tidak boleh hanya dilakukan setahun sekali, tetapi sebaiknya bersifat siklikal: evaluasi tengah tahun untuk monitoring, dan evaluasi akhir tahun untuk pengambilan keputusan. Dengan pendekatan ini, kinerja dapat dikendalikan secara progresif dan potensi masalah dapat diantisipasi lebih dini.

Evaluasi yang baik juga harus disertai mekanisme umpan balik yang konstruktif. Bukan sekadar memberikan skor atau nilai, tetapi memberikan saran konkret perbaikan dan pengembangan. Konsep ini dikenal dengan istilah *feedforward*, yaitu fokus pada masa depan daripada sekadar masa lalu. Pendekatan ini meningkatkan motivasi dan komitmen personal struktural untuk berkembang.

Implementasi umpan balik multi-arah tidaklah mudah. Sekolah harus menyiapkan budaya organisasi yang terbuka, bebas dari ketakutan akan penilaian negatif. Kepala sekolah perlu menjadi model dalam menerima kritik, serta membangun sistem evaluasi sebagai proses belajar bersama, bukan alat kontrol sepihak. Dalam konteks ini, pendekatan *coaching* dan *mentoring* sangat relevan digunakan dalam menyampaikan hasil evaluasi.

Sebagai bagian dari penguatan sistem mutu, evaluasi kinerja juga harus terdokumentasi dan dilaporkan secara transparan dalam rapat manajemen sekolah. Keterbukaan ini menunjukkan bahwa sekolah menempatkan prinsip *good governance* dalam manajemen internal. Transparansi ini juga meningkatkan kepercayaan antarpegawai dan mengurangi konflik persepsi terhadap keputusan mutasi, rotasi, atau pengembangan struktural.

Perlu dicatat bahwa evaluasi juga menjadi alat penting dalam manajemen talenta dan suksesi jabatan. Hasil evaluasi tahunan dapat digunakan untuk memetakan potensi pemimpin masa depan, merancang pelatihan individual, dan merencanakan regenerasi struktural secara sistemik. Dengan begitu, sekolah tidak akan kekurangan calon pemimpin yang siap pakai saat dibutuhkan.

Di era digital, teknologi evaluasi kinerja menjadi penguat signifikan. Penggunaan aplikasi seperti Google Forms, dashboard berbasis Excel/BI, atau aplikasi manajemen SDM khusus memungkinkan evaluasi dilakukan dengan cepat, terdokumentasi, dan dapat dianalisis secara longitudinal. Beberapa SMK bahkan telah mengembangkan sistem dashboard online yang dapat diakses seluruh tim manajemen.

Namun demikian, tidak semua hasil evaluasi harus berujung pada perubahan jabatan. Evaluasi bisa juga menjadi titik tolak penguatan peran,



revisi target kerja, atau penyesuaian pendekatan manajerial. Keputusan dari hasil evaluasi harus dilakukan secara bijaksana dan proporsional, dengan tetap menjunjung etika organisasi dan nilai kemanusiaan.

Penting ditegaskan bahwa evaluasi bukan tujuan, melainkan bagian dari proses perbaikan berkelanjutan. Evaluasi yang dilakukan dengan itikad pengembangan akan memperkuat kepercayaan, meningkatkan mutu kinerja personal struktural, dan memperkuat organisasi sekolah sebagai ekosistem pembelajar.

9.2 Refleksi Organisasi dan Pengambilan Keputusan Ulang

Refleksi organisasi adalah proses evaluatif yang dilakukan secara menyeluruh dan partisipatif untuk mengkaji kembali struktur, sistem, budaya, serta arah kebijakan sekolah. Dalam konteks SMK, refleksi organisasi menjadi penting terutama ketika terjadi stagnasi, konflik internal, perubahan lingkungan eksternal yang signifikan, atau ketika output sekolah tidak lagi selaras dengan kebutuhan dunia kerja dan masyarakat. Refleksi organisasi membantu sekolah untuk tidak terjebak dalam rutinitas administratif, melainkan mampu membaca ulang posisinya dalam dinamika pendidikan dan merumuskan ulang strategi kepemimpinannya.

Landasan konseptual dari refleksi organisasi dapat dikaitkan dengan teori organisasi belajar (*learning organization*) yang dikembangkan oleh Peter Senge (1990). Ia menekankan pentingnya pembelajaran kolektif dan refleksi sistemik sebagai dasar perubahan berkelanjutan. Dalam organisasi yang sehat, refleksi bukan dilihat sebagai kelemahan, tetapi sebagai kekuatan untuk menemukan solusi bersama dan memperbaiki strategi. Refleksi menjadi cara untuk keluar dari pola kerja yang usang, memperbarui cara berpikir, dan memperkuat kohesi tim.

Refleksi organisasi bukan hanya dilakukan oleh pimpinan, tetapi melibatkan seluruh komponen sekolah, termasuk guru, tenaga kependidikan, siswa, mitra industri, bahkan alumni. Proses reflektif dapat difasilitasi melalui forum dialog manajemen, lokakarya evaluasi tahunan, atau survei

kepuasan kerja dan belajar. Refleksi yang efektif menyoroti pertanyaan mendasar: Apakah struktur organisasi kita masih relevan? Apakah jabatan-jabatan struktural berjalan dengan fungsional? Apakah ada hambatan yang tidak teridentifikasi dalam pelaksanaan peran? Apakah budaya kerja kita mendukung inovasi dan kolaborasi?

Dalam praktiknya, refleksi organisasi digunakan sebagai basis untuk pengambilan keputusan ulang. Keputusan ulang ini tidak harus berupa perubahan personel, tetapi bisa juga berupa perubahan alur koordinasi, reposisi jabatan, pembentukan unit baru, atau integrasi peran yang tumpang tindih. Misalnya, jika refleksi menunjukkan bahwa Waka Kurikulum terlalu terbebani dengan pekerjaan teknis, sekolah bisa memutuskan untuk menambah tenaga pendamping atau membagi fungsi tersebut ke unit lain. Refleksi yang baik membuka ruang untuk restrukturisasi organisasi secara sehat dan terencana.

Salah satu contoh implementasi refleksi organisasi dilakukan di SMK Negeri 3 Malang, yang setiap tahun mengadakan *Organizational Development Retreat*. Seluruh pimpinan dan koordinator unit mengikuti proses pemetaan ulang peran, saling memberi umpan balik, dan menyusun proposal perbaikan organisasi. Hasilnya adalah restrukturisasi jabatan berbasis fungsi yang lebih jelas dan fleksibel, serta munculnya semangat kolektif dalam menjalankan perubahan.

Refleksi juga menjadi dasar dalam menyusun perubahan strategi manajemen SDM, termasuk dalam hal penempatan, rotasi, pengembangan kapasitas, serta pola komunikasi. Tanpa refleksi, keputusan seringkali bersifat reaktif atau berdasarkan asumsi. Dengan refleksi, keputusan menjadi lebih rasional, berbasis data, dan selaras dengan kebutuhan nyata di lapangan. Refleksi juga menghindarkan sekolah dari keputusan-keputusan populis yang justru memperlemah profesionalisme organisasi.

Dalam kerangka pengambilan keputusan ulang, penting adanya dokumentasi reflektif yang sistematis, seperti laporan refleksi tahunan, notulen forum manajemen, dan arsip evaluasi jabatan. Dokumen-dokumen ini menjadi acuan dalam rapat pimpinan dan bahan komunikasi formal



kepada stakeholder. Sekolah juga dapat menyusun *matrix of organizational adjustment* sebagai peta visual perubahan peran dan alur koordinasi yang diambil pasca-refleksi.

Keputusan ulang yang diambil berdasarkan refleksi harus dikomunikasikan secara terbuka, disertai rasionalisasi, serta ruang dialog untuk mendapatkan dukungan kolektif. Kepemimpinan transformatif sangat dibutuhkan dalam tahap ini agar perubahan tidak menimbulkan resistensi atau konflik. Kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan harus mampu menjelaskan “mengapa” sebuah langkah diambil, dan “bagaimana” semua pihak akan dilibatkan dalam prosesnya.

Refleksi organisasi dan pengambilan keputusan ulang bukan hanya instrumen manajerial, tetapi merupakan ekspresi dari komitmen institusi untuk terus belajar dan tumbuh. Sekolah yang aktif merefleksikan dirinya adalah sekolah yang sehat secara budaya dan kuat secara sistemik. Dalam dunia yang cepat berubah seperti saat ini, hanya organisasi yang reflektif yang mampu bertahan, beradaptasi, dan berkembang.

9.3 Manajemen Risiko dan Mitigasi Konflik Jabatan

Dalam dinamika manajemen struktural SMK, risiko dan konflik jabatan merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Risiko muncul ketika struktur organisasi tidak berjalan sesuai fungsi, ketika kepemimpinan tidak diterima oleh tim, atau ketika terdapat ketidaksesuaian antara penempatan jabatan dan kompetensi personal. Sementara itu, konflik jabatan bisa timbul karena ketimpangan beban kerja, perebutan pengaruh, kebijakan yang tidak transparan, atau ketidakjelasan alur koordinasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajemen risiko yang terencana dan sistem mitigasi konflik yang konstruktif.

Manajemen risiko dalam konteks jabatan struktural sekolah harus dilandasi oleh prinsip identifikasi dini, analisis dampak, dan rencana mitigasi. Risiko-risiko seperti penurunan motivasi, stagnasi program kerja, dualisme kewenangan, atau ketegangan antarunit harus dikenali melalui pemantauan kinerja, survei iklim kerja, serta dialog rutin dengan seluruh

pemangku jabatan. Risiko juga dapat bersumber dari eksternal, seperti perubahan kebijakan dinas, tuntutan industri, atau ketidaksesuaian antara kurikulum nasional dan kebutuhan lokal.

Secara teoretis, pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) dari COSO (Committee of Sponsoring Organizations) dapat diadaptasi dalam pendidikan. ERM menekankan bahwa risiko harus dikelola secara menyeluruh dalam seluruh komponen organisasi, bukan hanya ditangani secara insidental. Dalam lingkungan SMK, ERM dapat diterapkan melalui forum manajemen risiko sekolah yang mengidentifikasi potensi persoalan jabatan, menyusun peta risiko jabatan, dan menetapkan indikator pengendalian risiko.

Untuk mencegah konflik, penting adanya desain struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang adil, serta komunikasi yang terbuka. Banyak konflik di sekolah muncul karena tumpang tindih fungsi antarjabatan atau adanya ketidakseimbangan tanggung jawab. Oleh karena itu, setiap jabatan perlu disertai deskripsi kerja yang rinci dan disosialisasikan kepada seluruh tim. Selain itu, penyusunan SOP lintas bidang dapat mencegah duplikasi peran dan memperkuat sinergi antarunit.

Mitigasi konflik jabatan memerlukan pendekatan yang adil dan mediatif. Sekolah dapat membentuk tim resolusi internal yang terdiri dari kepala sekolah, guru senior, atau fasilitator eksternal untuk menangani keluhan atau perselisihan antar personal struktural. Prosedur penyelesaian konflik harus ditulis secara eksplisit dalam buku pedoman kerja, mencakup mekanisme pengaduan, mediasi, dan penyelesaian. Sekolah yang proaktif dalam menangani konflik biasanya memiliki tingkat stabilitas organisasi yang lebih tinggi.

Salah satu contoh implementasi yang berhasil dapat dilihat di SMK Negeri 7 Semarang, yang mengembangkan *Conflict Resolution Framework* untuk seluruh jajaran manajemen. Framework ini mencakup klasifikasi konflik, prosedur tanggap awal, serta pelatihan komunikasi asertif bagi seluruh pemangku struktural. Hasilnya adalah menurunnya tingkat turnover jabatan dan meningkatnya kepuasan kerja tim struktural dalam dua tahun terakhir.



Selain itu, penguatan kecerdasan emosional (emotional intelligence) menjadi aspek penting dalam mengelola konflik jabatan. Teori Goleman (1998) menyatakan bahwa pemimpin yang mampu mengelola emosi diri dan memahami emosi orang lain akan lebih berhasil dalam membangun hubungan kerja yang sehat. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan di SMK sebaiknya mencakup materi manajemen emosi, negosiasi, dan penyelesaian konflik secara damai.

Konflik jabatan juga bisa dicegah melalui budaya kerja kolegal. Budaya ini mendorong kerja sama, saling percaya, dan saling dukung antar personal struktural. Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis harus menumbuhkan semangat kolaborasi dan membangun atmosfer kerja yang inklusif. Dialog mingguan, refleksi bersama, dan apresiasi antarunit menjadi strategi kecil namun berdampak besar dalam membangun harmoni.

Sekolah juga dapat menggunakan teknologi sebagai alat mitigasi, misalnya melalui sistem pelaporan daring yang anonim, forum digital untuk aspirasi internal, serta pelacakan konflik berbasis data. Transparansi digital akan mengurangi ruang spekulasi, meningkatkan keadilan, dan mempercepat respon terhadap isu yang berkembang.

Manajemen risiko dan mitigasi konflik jabatan bukan sekadar tanggung jawab kepala sekolah, tetapi menjadi tanggung jawab kolektif seluruh pemangku kepentingan di lingkungan SMK. Budaya manajemen risiko yang sehat akan menjamin kesinambungan struktur organisasi dan memperkuat daya tahan institusi dalam menghadapi tekanan perubahan.

9.4 Siklus Perbaikan Berkelanjutan dalam Manajemen Struktural

Manajemen struktural yang efektif tidak hanya bergantung pada perencanaan dan pelaksanaan yang baik, tetapi juga pada keberlanjutan proses perbaikan. Dalam konteks SMK, siklus perbaikan berkelanjutan menjadi penting untuk memastikan bahwa struktur organisasi, peran jabatan, dan dinamika kepemimpinan selalu selaras dengan kebutuhan zaman, tantangan eksternal, dan aspirasi internal warga sekolah. Pendekatan ini dikenal secara luas sebagai Continuous Improvement Cycle atau *Kaizen* dalam filosofi manajemen Jepang.

Siklus perbaikan berkelanjutan dalam manajemen struktural SMK harus berakar pada tiga prinsip utama: evaluasi berbasis data, refleksi kolaboratif, dan aksi korektif terukur. Setiap periode manajerial perlu ditutup dengan proses evaluatif yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada kualitas proses, kolaborasi tim, dan efektivitas jabatan. Hasil evaluasi menjadi masukan untuk forum refleksi organisasi, di mana seluruh pemangku jabatan diajak untuk mengkaji ulang praktik yang berjalan, tantangan yang dihadapi, dan peluang yang bisa dimanfaatkan.

Teori siklus Plan–Do–Check–Act (PDCA) yang dikembangkan oleh W. Edwards Deming menjadi dasar dari model perbaikan berkelanjutan di banyak organisasi, termasuk institusi pendidikan. Dalam konteks ini, manajemen struktural sekolah perlu menetapkan rencana kerja jabatan (Plan), melaksanakan tanggung jawab sesuai fungsi (Do), melakukan evaluasi terhadap hasil dan proses (Check), dan mengambil keputusan perbaikan atau penyesuaian (Act). PDCA ini harus dijalankan secara sistematis setiap semester atau tahun ajaran.

Implementasi nyata PDCA dalam manajemen struktural SMK dapat dilihat dari praktik di SMK Negeri 1 Sleman, yang menerapkan sistem “Rapat Refleksi Semesteran” di antara seluruh pejabat struktural. Setiap jabatan diminta menyampaikan laporan kinerja, kendala, serta usulan peningkatan. Dari hasil forum ini, sekolah menyusun *Action Plan* semester berikutnya dan menetapkan indikator baru yang lebih kontekstual. Proses ini dilakukan secara terbuka dan didokumentasikan dalam sistem informasi manajemen sekolah.

Perbaikan berkelanjutan juga memerlukan keberanian untuk menguji coba inovasi (pilot change) sebelum dijadikan kebijakan. Misalnya, ketika struktur kerja Waka Kesiswaan dianggap terlalu padat, sekolah bisa menguji skema pembagian tugas dengan menugaskan koordinator unit selama satu semester. Hasilnya akan dievaluasi dan diputuskan apakah struktur tersebut layak diterapkan permanen. Ini mencerminkan semangat *agility* dalam manajemen pendidikan yang berbasis eksperimentasi.



Salah satu faktor penting dalam menjaga siklus perbaikan adalah budaya dokumentasi dan akuntabilitas. Setiap perbaikan yang diambil harus dicatat dalam log kebijakan, disertai alasan dan indikator dampak. Ini bukan sekadar untuk keperluan audit, tetapi juga untuk menjaga konsistensi kebijakan antarperiode kepemimpinan dan mencegah pengulangan kesalahan yang sama.

Tidak kalah penting adalah penguatan kapasitas SDM secara terus-menerus sebagai bagian dari perbaikan. Manajemen struktural harus dikaitkan erat dengan program pengembangan profesional, pelatihan kepemimpinan, dan pendampingan jabatan. Dengan kata lain, setiap siklus perbaikan bukan hanya memperbaiki sistem, tetapi juga memperkuat kompetensi personal yang menjalankannya.

Penguatan refleksi juga dapat dilakukan melalui keterlibatan pihak eksternal seperti pengawas sekolah, asesor eksternal, atau mitra DUDI. Pendapat pihak luar memberi perspektif segar terhadap kelemahan yang mungkin tidak terlihat dari dalam. Dengan begitu, perbaikan menjadi lebih objektif dan relevan dengan dinamika dunia kerja.

Siklus perbaikan juga harus fleksibel terhadap perubahan kebijakan pendidikan nasional, seperti implementasi Kurikulum Merdeka, pembauran sistem akreditasi, atau kebijakan vokasi berbasis industri. Oleh karena itu, struktur manajemen sekolah harus mampu menyesuaikan peran dan strategi kerja sesuai tuntutan sistem yang lebih luas.

Perbaikan berkelanjutan adalah ekspresi nyata dari komitmen pada mutu dan keberlanjutan kelembagaan. SMK yang mampu menerapkan siklus ini akan lebih tahan terhadap gejolak, memiliki budaya organisasi yang sehat, serta lebih siap dalam menciptakan pemimpin baru yang berintegritas dan adaptif.



BAGIAN V

PENUTUP DAN LAMPIRAN

BAB 10

Penutup

Bab ini merupakan simpulan akhir dari keseluruhan pembahasan dalam buku *“Kunci Sukses Manajemen SMK: Menyeleksi, Menempatkan, dan Mengembangkan Personal Struktural Sekolah”*. Setelah melalui landasan teoritis, yuridis, strategi seleksi, penguatan jabatan, hingga evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, bab penutup ini akan merangkum pokok-pokok gagasan inti sekaligus menyajikan refleksi menyeluruh atas transformasi yang dibutuhkan dalam manajemen struktural SMK.

Buku ini tidak hanya menawarkan pendekatan administratif terhadap manajemen struktural sekolah, tetapi juga pendekatan humanistik, strategis, dan berkelanjutan. Di tengah era disrupsi, tuntutan industri, dan percepatan kebijakan seperti Kurikulum Merdeka dan Society 5.0, sekolah dituntut untuk tidak sekadar memiliki struktur, tetapi membangun sistem kepemimpinan yang hidup, dinamis, dan transformatif.

Bab ini juga menyampaikan rekomendasi kebijakan untuk sekolah, yayasan, dan pemerintah daerah sebagai pemangku kepentingan utama pendidikan vokasi. Di samping itu, pembaca akan diajak melihat visi masa depan kepemimpinan struktural SMK melalui perspektif global dan refleksi praktik baik yang telah disampaikan sepanjang buku.

Dengan memahami dan mengimplementasikan gagasan dalam buku ini, diharapkan setiap pemimpin pendidikan mampu membangun struktur manajemen SMK yang bukan hanya kuat dalam tata kelola, tetapi juga adaptif, kolaboratif, dan berdampak nyata bagi masa depan peserta didik dan bangsa.

10.1 Kesimpulan Umum dan Refleksi

Manajemen personal struktural di SMK merupakan aspek fundamental dalam menciptakan ekosistem pendidikan vokasi yang adaptif, profesional, dan berdaya saing tinggi. Buku ini telah menguraikan secara menyeluruh bagaimana proses seleksi, penempatan, pengembangan, serta evaluasi personal struktural harus dilakukan dengan pendekatan berbasis kompetensi, visi kelembagaan, dan prinsip transparansi. Dalam era VUCA, Industri 4.0, dan Society 5.0, struktur manajemen tidak dapat lagi bersifat statis dan administratif semata, melainkan harus hidup, kolaboratif, dan terus berkembang.

Dari sisi teoritik, buku ini mendasarkan pengelolaan struktural sekolah pada prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif, manajemen SDM strategis, serta prinsip tata kelola organisasi pembelajar. Pendekatan ini berpijak pada kesadaran bahwa SMK merupakan institusi yang kompleks, multidisipliner, dan harus terus beradaptasi dengan perubahan teknologi serta kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Penguatan jabatan struktural bukan hanya soal penempatan orang, tetapi tentang menumbuhkan kepemimpinan pada setiap lini untuk menggerakkan misi pendidikan vokasi yang relevan dan bermutu.

Praktik baik dari berbagai SMK unggulan yang disajikan dalam buku ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen struktural sangat dipengaruhi oleh keberanian untuk berubah, kemauan untuk belajar, dan

keterbukaan terhadap partisipasi semua pihak. Sekolah-sekolah yang mampu menempatkan orang tepat pada posisi tepat, melakukan pembinaan berkelanjutan, serta mengevaluasi secara reflektif dan objektif, terbukti memiliki tingkat stabilitas organisasi dan kualitas layanan pendidikan yang lebih tinggi.

Refleksi dari seluruh bab dalam buku ini mengarahkan kita pada satu simpulan utama: bahwa manajemen struktural yang profesional adalah jantung dari transformasi sekolah kejuruan. Tanpa struktur yang kuat, fleksibel, dan dijalankan oleh personal yang memiliki integritas dan kompetensi masa depan, maka arah dan keberlangsungan SMK akan rapuh. Sebaliknya, ketika manajemen struktural dibangun dengan prinsip keadilan, kolaborasi, dan keberlanjutan, maka SMK akan menjadi pusat inovasi pembelajaran, kemitraan produktif, dan pencetak tenaga kerja unggul bagi masa depan bangsa.

10.2 Rekomendasi Kebijakan bagi SMK dan Dinas Pendidikan

Agar transformasi manajemen personal struktural di SMK dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan, maka diperlukan sinergi antara kebijakan internal sekolah dengan kebijakan eksternal yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan. Buku ini menyusun rekomendasi kebijakan berbasis praktik baik dan hasil refleksi konseptual dari lapangan, yang dapat dijadikan acuan bagi pemangku kepentingan pendidikan vokasi di tingkat sekolah, yayasan, dan pemerintahan daerah.

1. Penetapan Kriteria Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi dan Nilai SMK perlu menetapkan standar jabatan struktural tidak hanya berdasarkan masa kerja atau kedekatan personal, tetapi pada kombinasi antara kompetensi teknis, manajerial, integritas, dan visi terhadap pengembangan sekolah. Dinas Pendidikan dapat menyusun panduan pengembangan standar kompetensi jabatan berbasis KKNI dan Permendikbudristek yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja dan perkembangan teknologi.



2. Implementasi Sistem Seleksi Terbuka, Transparan, dan Terstandar
Seleksi personal struktural harus dilakukan dengan mekanisme terbuka, mengundang partisipasi guru, dan menggunakan instrumen terukur seperti asesmen kompetensi, portofolio kinerja, dan wawancara berbasis perilaku. Dinas Pendidikan disarankan mendorong digitalisasi proses seleksi dan menyediakan platform atau modul pelatihan bagi kepala sekolah dan tim seleksi agar menerapkan sistem seleksi berbasis meritokrasi.
3. Penataan Ulang Struktur Organisasi SMK agar Lebih Adaptif dan Fungsional
dalam mendesain struktur organisasi internal yang kontekstual, terutama dalam menghadapi tantangan VUCA dan penerapan kurikulum berbasis proyek. SMK didorong untuk membentuk unit-unit fungsional baru seperti koordinator digitalisasi, kemitraan industri, dan pengembangan teaching factory yang mendukung kebutuhan strategis lembaga.
4. Pembentukan Program Pembinaan dan Regenerasi Kepemimpinan Struktural
Penting bagi sekolah dan dinas untuk menyusun program pengembangan karier (career pathway) bagi personal struktural yang mencakup coaching, mentoring, pelatihan kepemimpinan, serta evaluasi kinerja periodik. Dinas Pendidikan dapat menyediakan skema insentif dan penghargaan bagi personal struktural yang menunjukkan kinerja unggul dan kontribusi inovatif.
5. Monitoring dan Evaluasi Terpadu Berbasis Kinerja Jabatan
Dinas dan sekolah perlu menyelenggarakan sistem monitoring kinerja jabatan struktural secara berkala dan objektif. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai kontrol, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan rotasi, promosi, atau pengembangan. Evaluasi berbasis 360° feedback dengan melibatkan stakeholder internal harus diintegrasikan ke dalam sistem manajemen mutu sekolah.

6. Penguatan Sistem Tata Kelola Kolaboratif antara Sekolah, Komite, dan DUDI

Peran Komite Sekolah dalam proses seleksi dan evaluasi perlu lebih diaktifkan sebagai representasi publik. Sementara itu, DUDI dapat dilibatkan dalam proses evaluasi struktural terutama bagi jabatan yang terkait langsung dengan kemitraan industri. Dinas Pendidikan dapat memfasilitasi penyusunan MoU kerja sama antar-SMK dan industri lokal untuk penguatan relevansi manajemen vokasi.

7. Replikasi Praktik Baik SMK Unggulan di Wilayah Lain

Dinas Pendidikan perlu mendokumentasikan dan menyebarluaskan praktik baik dari SMK unggulan dalam mengelola personal struktural. Ini dapat dilakukan melalui workshop lintas sekolah, pembentukan forum manajemen struktural SMK, serta penerbitan panduan teknis implementasi manajemen struktural yang berbasis pengalaman lapangan.

Dengan menerapkan rekomendasi ini secara konsisten dan berkelanjutan, diharapkan SMK dapat memiliki sistem manajemen struktural yang tangguh, terintegrasi, dan siap menghadapi kompleksitas masa depan. Kolaborasi erat antara sekolah dan Dinas Pendidikan menjadi kunci utama dalam mewujudkan sekolah vokasi yang benar-benar menjadi pusat keunggulan, inovasi, dan kemandirian.

10.8 Masa Depan Kepemimpinan Struktural di Sekolah

Kepemimpinan struktural di sekolah, khususnya di SMK, bukan lagi sekadar peran administratif yang menjaga keterlaksanaan operasional sekolah. Di masa depan, posisi ini akan menjadi motor penggerak transformasi pendidikan. Seorang pemimpin struktural dituntut memiliki kompetensi teknologis, kolaboratif, humanistik, serta sensitivitas terhadap perubahan sosial dan dinamika pasar kerja. Kepemimpinan masa depan bukan tentang siapa yang paling senior, tetapi siapa yang paling visioner dan mampu membangun masa depan sekolah dengan integritas dan inovasi.



Studi di **Singapura** menunjukkan bahwa kepala departemen dan middle leaders di sekolah kejuruan dipersiapkan secara sistematis melalui jalur pelatihan kepemimpinan berjenjang yang difasilitasi langsung oleh Kementerian Pendidikan. Di negara ini, personal struktural sekolah memiliki peran strategis dalam inovasi kurikulum, kolaborasi lintas sekolah, dan pengembangan kemitraan global. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin struktural adalah bagian dari sistem inovasi pendidikan nasional, bukan hanya pengelola internal.

Sementara itu, di **Jerman**, sistem *Berufsschule* (sekolah vokasi) menempatkan peran koordinatif yang kuat di tangan kepala bidang kejuruan (Fachbereichsleiter), yang memiliki pengalaman industri dan latar belakang akademik sekaligus. Mereka bertindak sebagai penghubung langsung antara kurikulum dan dunia usaha. Kepemimpinan struktural di Jerman juga dilandasi oleh otonomi yang kuat dan partisipasi stakeholder industri dalam perencanaan pendidikan. Dari sini, kita belajar bahwa profesionalisme dan kemitraan strategis adalah pondasi dari struktur yang efektif.

Di **Korea Selatan**, transformasi SMK berlangsung melalui investasi besar dalam teknologi pendidikan dan penguatan jejaring sekolah dengan dunia kerja. Pemimpin struktural diberi mandat untuk mengembangkan inovasi pembelajaran digital, membangun inkubator bisnis di sekolah, dan melakukan perencanaan strategis jangka panjang. Personal struktural di sekolah vokasi Korea dianggap sebagai *agents of change* yang harus responsif terhadap arah pembangunan nasional dan tren global.

Indonesia perlu terus bergerak ke arah itu. Kepemimpinan struktural di SMK harus dimaknai sebagai peluang membentuk ekosistem pembelajaran yang tangguh, bukan sekadar jabatan formal. Diperlukan sistem pengembangan berjenjang, pelatihan berbasis kebutuhan masa depan (AI, ekologi, digital citizenship), serta insentif yang memadai untuk menarik talenta terbaik ke dalam struktur organisasi sekolah.

Di masa depan, pemimpin struktural SMK idealnya adalah mereka yang mampu berperan sebagai:

- › **Inovator pembelajaran**, bukan hanya pengawas pelaksanaan kurikulum.
- › **Fasilitator kolaborasi lintas sektor**, bukan hanya penghubung internal.
- › **Strategis digital dan data-driven**, bukan hanya pelaksana teknis.
- › **Pemimpin reflektif**, yang mampu membaca masa depan dan membentuknya.

Dengan membangun sistem seleksi, penempatan, dan pengembangan yang tepat, kita tidak hanya menghasilkan pemimpin yang kompeten untuk hari ini, tetapi juga para arsitek pendidikan vokasi yang akan memimpin Indonesia memasuki masa depan dengan percaya diri, tangguh, dan berdaya saing global.

Lampiran

Contoh Job Description Struktural SMK

1. Kepala Sekolah

Fungsi Umum:

Menjadi pemimpin strategis yang mengarahkan seluruh kegiatan sekolah agar selaras dengan visi-misi, kebijakan nasional, dan kebutuhan masyarakat serta dunia kerja.

Tugas Pokok:

Mengelola dan mengembangkan seluruh aspek kelembagaan, meliputi akademik, SDM, keuangan, kemitraan, dan budaya sekolah.

Fungsi:

- › Menyusun visi dan rencana strategis jangka menengah sekolah
- › Menentukan arah kebijakan akademik, kesiswaan, dan kurikulum
- › Membina dan mengevaluasi personal struktural dan guru
- › Mewakili sekolah dalam forum eksternal dan kemitraan
- › Menjamin keberlangsungan mutu dan akuntabilitas publik



Karya yang Diharapkan:

- › Dokumen Renstra dan RKAS
- › Kebijakan pengembangan SDM
- › MoU kemitraan strategis
- › Laporan kinerja tahunan
- › Citra sekolah yang positif di mata publik

2. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

Fungsi Umum:

Mengkoordinasikan pengelolaan kurikulum dan proses pembelajaran agar bermutu, relevan, dan kontekstual.

Tugas Pokok:

Menyusun perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta pelaksanaan Kurikulum Merdeka.

Fungsi:

- › Menyusun jadwal pelajaran dan distribusi tugas guru
- › Mengelola pelaksanaan P5, PBL, dan UKK
- › Melakukan supervisi akademik
- › Menjamin kelengkapan administrasi pembelajaran
- › Mengintegrasikan hasil asesmen dalam perbaikan pembelajaran

Karya yang Diharapkan:

- › Jadwal pembelajaran efektif
- › Dokumen supervisi dan tindak lanjut
- › Kurikulum operasional sekolah (KOSP)
- › Laporan capaian pembelajaran dan proyek
- › Laporan mutu hasil belajar

3. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan

Fungsi Umum:

Membina dan mengelola kehidupan siswa agar kondusif, berkarakter, dan aktif dalam kegiatan pengembangan diri.

Tugas Pokok:

Mengembangkan sistem tata tertib, kegiatan kesiswaan, pembinaan karakter, dan pelayanan kesejahteraan siswa.

Fungsi:

- › Mengatur OSIS dan ekstrakurikuler
- › Menyusun dan menegakkan tata tertib
- › Menangani kasus disiplin siswa
- › Mengelola data kehadiran, penghargaan, dan sanksi
- › Mengembangkan program pembinaan karakter

Karya yang Diharapkan:

- › Buku Tata Tertib Sekolah
- › Kalender kegiatan kesiswaan
- › Laporan pembinaan karakter
- › Data kehadiran dan sanksi siswa
- › Profil pelajar Pancasila berbasis aktivitas

4. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana

Fungsi Umum:

Menjamin ketersediaan dan pemeliharaan fasilitas pendidikan yang mendukung pembelajaran berkualitas.

Tugas Pokok:

Mengelola perencanaan, pemanfaatan, dan perawatan sarana dan prasarana sekolah.

Fungsi:

- › Menyusun rencana kebutuhan dan pengadaan
- › Mengelola inventaris barang dan aset
- › Melakukan perawatan preventif dan korektif
- › Berkoordinasi dengan kepala bengkel/lab
- › Menjamin kelayakan ruang dan peralatan

Karya yang Diharapkan:

- › Daftar inventaris dan laporan audit
- › Jadwal pemeliharaan sarpras



- › Dokumentasi pemanfaatan ruang praktik
- › Proposal pengadaan tahunan
- › Data kondisi fisik dan kebutuhan fasilitas

5. Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas & DUDI

Fungsi Umum:

Menjalin dan mengelola kemitraan eksternal untuk mendukung relevansi, keterbukaan, dan inovasi sekolah.

Tugas Pokok:

Mengembangkan hubungan dengan dunia kerja, masyarakat, dan media, serta memfasilitasi program link and match.

Fungsi:

- › Membangun MoU dengan DUDI
- › Menyusun program magang dan praktik industri
- › Mengelola komunikasi eksternal dan media sosial
- › Memonitor tracer study lulusan
- › Mewakili sekolah dalam event publik/industri

Karya yang Diharapkan:

- › Daftar mitra aktif dan dokumen MoU
- › Laporan kegiatan PKL dan DUDI
- › Platform media informasi sekolah
- › Data alumni dan serapan kerja
- › Dokumentasi kerja sama berbasis kebutuhan industri

6. Kepala Program Keahlian (Kaprog)

Fungsi Umum:

Mengelola seluruh kegiatan program keahlian agar efektif, relevan, dan mendukung kesiapan kerja lulusan.

Tugas Pokok:

Menyusun kurikulum, mengelola pembelajaran kejuruan, dan membina guru produktif.

Fungsi:

- › Menyusun dokumen program keahlian
- › Mengelola pengajaran praktikum dan praktik kerja
- › Membangun kolaborasi dengan mitra industri
- › Membina guru kejuruan dan mengevaluasi proses praktik
- › Menyusun laporan program tahunan

Karya yang Diharapkan:

- › Dokumen C3 dan analisis kebutuhan kurikulum
- › Jadwal praktik dan jadwal guru produktif
- › Dokumentasi teaching factory
- › Daftar inovasi pembelajaran kejuruan
- › Evaluasi hasil belajar dan pemetaan kompetensi siswa

7. Kepala Bengkel / Laboratorium

Fungsi Umum:

Menjamin bahwa fasilitas praktik mendukung kegiatan pembelajaran kejuruan sesuai standar industri.

Tugas Pokok:

Merawat, mengelola, dan menjadwalkan penggunaan ruang praktik/bengkel/laboratorium.

Fungsi:

- › Menyusun kebutuhan bahan dan alat praktik
- › Menjaga keamanan dan kebersihan ruang praktik
- › Melakukan inventarisasi alat dan bahan
- › Mendukung pelaksanaan UKK dan pelatihan teknis
- › Berkoordinasi dengan guru produktif dan teknisi

Karya yang Diharapkan:

- › Laporan kondisi peralatan dan penggantian
- › SOP keselamatan kerja dan operasional
- › Jadwal praktik lintas kelas
- › Dukungan teknis teaching factory
- › Daftar pemakaian alat dan bahan harian/bulanan



Lampiran

Contoh Instrumen Seleksi dan Penilaian

1. Formulir Penilaian Portofolio

Digunakan untuk menilai rekam jejak profesional, karya inovatif, dan kontribusi calon terhadap pengembangan sekolah.

Komponen	Indikator	Skor Maksimal	Keterangan
Riwayat Jabatan	Pernah memegang posisi strategis di sekolah	10	Sesuai SK
Karya Inovatif	Program kerja yang terbukti berdampak	15	Disertai bukti/ dokumentasi
Kontribusi Komite/Tim	Aktif dalam panitia strategis sekolah	10	Terverifikasi oleh pimpinan
Pelatihan/ Pengembangan Diri	Sertifikat relevan dengan jabatan struktural	10	Minimal 2 tahun terakhir
Total		45	

2. Instrumen Wawancara Berbasis Kompetensi (Behavioral Interview)

Digunakan oleh tim seleksi untuk menggali sikap kepemimpinan, solusi atas konflik, dan visi kependidikan.

Pertanyaan	Tujuan	Bobot	Rubrik Penilaian
Ceritakan pengalaman Anda dalam menyelesaikan konflik di tim kerja.	Mengukur problem solving dan leadership	10	1–10, berdasarkan kejelasan, strategi, dan hasil
Apa strategi Anda meningkatkan kinerja tim guru jika Anda menjabat?	Menilai orientasi hasil dan inovasi	10	1–10
Bagaimana Anda memahami peran struktural dalam menghadapi era digitalisasi?	Menilai kesesuaian visi dan adaptabilitas	10	1–10
Jika Anda ditempatkan di posisi yang tidak Anda pilih, bagaimana sikap Anda?	Menggali fleksibilitas dan loyalitas	5	1–5
Total		35	

3. Asesmen Tertulis (Kompetensi Administratif dan Strategis)
Tes tertulis berupa studi kasus, esai, dan pemecahan masalah.

Aspek	Contoh Soal	Bobot
Analisis Strategis	Anda diminta merancang program peningkatan budaya mutu sekolah. Langkah-langkah apa yang Anda ambil?	15
Pemecahan Masalah	Apa strategi Anda jika tim struktural menunjukkan resistensi terhadap perubahan kebijakan?	10

Aspek	Contoh Soal	Bobot
Pengelolaan Program	Rancang struktur program teaching factory yang melibatkan mitra industri.	15
Total		40

4. Penilaian Integritas dan Komitmen (Opsional: Survei 360° atau Refleksi Tim)

Kriteria	Sumber Data	Bobot
Komitmen terhadap visi sekolah	Rekomendasi dari atasan/sejawat	5
Reputasi dalam bekerja sama	Survei guru atau tim	5
Kepatuhan terhadap regulasi	Catatan pelanggaran (jika ada)	5
Total		15

Skema Penilaian Akhir:

Komponen	Bobot Maksimal
Portofolio	45
Wawancara	35
Tes Tertulis / Studi Kasus	40
Penilaian Integritas	15
Total Skor Maksimum	135

Keterangan:

- Kelulusan direkomendasikan untuk peserta dengan skor ≥ 110 dan tidak ada skor $< 50\%$ di komponen mana pun.
- Penilaian dilakukan oleh panel minimal 3 orang dengan latar belakang berbeda (manajerial, pedagogik, dan mitra eksternal jika memungkinkan).

Lampiran

SOP Penempatan dan Evaluasi Struktural

I. Tujuan

Menjamin proses penempatan dan evaluasi jabatan struktural SMK berlangsung secara objektif, transparan, berbasis kompetensi, serta mendukung kinerja dan pengembangan organisasi sekolah secara berkelanjutan.

II. Ruang Lingkup

SOP ini berlaku untuk seluruh proses:

- Penempatan awal jabatan struktural (Waka, Kaprog, Kabeng)
- Evaluasi tahunan kinerja personal struktural
- Rotasi, promosi, atau pemberhentian dari jabatan

III. Dasar Hukum

- UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Permendikbud No. 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah
- Permendikbudristek No. 40 Tahun 2021 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan
- Peraturan Gubernur/Bupati/Walikota terkait struktur manajemen SMK

IV. Prinsip Umum

- **Meritokrasi:** berdasarkan kompetensi dan kinerja
- **Transparansi:** proses terbuka dan terdokumentasi
- **Akuntabilitas:** dapat dipertanggungjawabkan secara administratif dan moral
- **Partisipatif:** melibatkan stakeholder sekolah
- **Berkelanjutan:** mengintegrasikan evaluasi dalam pengembangan jabatan

V. Prosedur Penempatan Jabatan Struktural

1. Analisis Kebutuhan Jabatan
 - › **Waktu:** 2 bulan sebelum masa jabatan berakhir/lowong
 - › **Pelaksana:** Kepala Sekolah, Wakasek, Kaprog, Tata Usaha
 - › **Dokumen:** Peta Jabatan, Struktur Organisasi Sekolah, Beban Tugas Guru
2. Pengumuman dan Pendaftaran Calon
 - › Pengumuman terbuka kepada guru/tenaga kependidikan yang memenuhi syarat
 - › Pengumpulan portofolio dan formulir minat
 - › Verifikasi dokumen oleh Tim Seleksi
3. Seleksi dan Penilaian
 - › **Metode:** Portofolio, Wawancara, Studi Kasus, Observasi, Asesmen Psikometrik (jika ada)
 - › **Pelaksana:** Tim Seleksi (minimal 3 orang): Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah senior, Pengawas, Mitra Industri/Komite Sekolah (opsional)
 - › Penilaian menggunakan instrumen terstandar (lihat Lampiran B)
4. Keputusan Penempatan
 - › Rapat pleno Tim Seleksi dan Kepala Sekolah
 - › Penetapan nama yang direkomendasikan
 - › Pengumuman resmi dan SK penugasan maksimal 7 hari kerja setelah rapat pleno
5. Orientasi dan Penugasan
 - › Briefing dan penyampaian uraian tugas jabatan
 - › Penandatanganan pakta integritas
 - › Penyusunan Rencana Kerja Jabatan (Renja Jabatan) per tahun ajaran

VI. Prosedur Evaluasi Struktural

1. Evaluasi Tengah Tahun (Formatif)
 - › Fokus: monitoring capaian program, kendala, kebutuhan penguatan
 - › Instrumen: Laporan tengah tahun, umpan balik tim kerja, hasil supervisi
2. Evaluasi Akhir Tahun (Sumatif)
 - › **Waktu:** akhir semester genap
 - › **Komponen:**
 - Capaian program kerja
 - Hasil supervisi dan refleksi kepala sekolah
 - Umpan balik dari tim (guru/tendik terkait)
 - Capaian indikator individu (KPI)
 - Hasil survei 360° (jika digunakan)
3. Rapat Refleksi
 - › Melibatkan Kepala Sekolah, Wakasek, Kaprog, dan perwakilan Komite
 - › Menyusun rekomendasi lanjutan: dipertahankan, dipindah, dikembangkan, atau diganti
 - › Hasil rapat menjadi dasar revisi penugasan tahun berikutnya

VII. Rotasi, Promosi, dan Pemberhentian

- Dilakukan berdasarkan evaluasi kinerja minimal 1 tahun
- Rotasi internal dimaksudkan untuk penyegaran dan pengembangan kapasitas
- Promosi dilakukan untuk jabatan lebih tinggi berdasarkan kompetensi
- Pemberhentian dilakukan jika terjadi:
 - › Kinerja tidak memadai 2 tahun berturut-turut
 - › Pelanggaran etika atau disiplin
 - › Permintaan pribadi (dengan alasan tertulis)



VIII. Indikator Keberhasilan Implementasi SOP

- $\geq 90\%$ posisi struktural terisi sesuai kualifikasi
- Tersedianya dokumen lengkap seleksi dan evaluasi
- Tidak ada pengaduan formal atas proses seleksi
- Adanya peningkatan kinerja unit kerja struktural (data indikator kinerja)



GLOSARIUM

Adaptive Leadership

Kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, konteks, dan tantangan baru, serta mendorong organisasi untuk terus belajar dan berkembang.

Career Pathway

Rencana pengembangan karier jangka panjang yang sistematis dan terarah, mencakup posisi, pelatihan, dan pengalaman kerja yang perlu dilalui seseorang untuk mencapai jenjang karier tertentu.

Coaching

Pendampingan profesional yang dilakukan secara personal maupun kelompok untuk meningkatkan kinerja individu dalam peran strukturalnya.

Emotional Intelligence (EI)

Kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain dalam konteks kerja.

Era VUCA

Kondisi global yang ditandai dengan Volatility (gejolak), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kompleksitas), dan Ambiguity (ketidakjelasan), menuntut respons kepemimpinan yang adaptif dan inovatif.

Industry Partnership

Kemitraan strategis antara SMK dan dunia industri untuk mengembangkan kurikulum, pelatihan, dan penempatan kerja yang relevan.

Job Description

Dokumen yang menjelaskan tanggung jawab, tugas, dan kualifikasi dari suatu posisi jabatan struktural di sekolah.

Kompetensi

Gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas atau jabatan secara efektif.

Learning Plan

Rencana pembelajaran yang terstruktur untuk meningkatkan kapasitas profesional melalui berbagai metode dan media pembelajaran.

MOOCs (Massive Open Online Courses)

Platform pembelajaran daring terbuka berskala besar yang memungkinkan siapa pun untuk belajar secara mandiri dari berbagai institusi ternama.

Personal Struktural

Individu yang memiliki peran manajerial atau kepemimpinan formal di dalam struktur organisasi sekolah, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kaprog, dan kepala bengkel.

Rotasi dan Promosi

Strategi pengembangan SDM yang dilakukan dengan memindahkan atau menaikkan jabatan seseorang berdasarkan evaluasi kinerja dan potensi masa depan.

Seleksi Berbasis Kompetensi

Metode rekrutmen dan seleksi posisi jabatan berdasarkan kompetensi yang diukur secara objektif melalui instrumen yang valid.

SMK (Sekolah Menengah Kejuruan)

Institusi pendidikan menengah yang berfokus pada pengembangan keterampilan teknis dan vokasional sesuai kebutuhan industri.

Society 5.0

Konsep masyarakat yang menempatkan manusia sebagai pusat dari pemanfaatan teknologi, menyeimbangkan kemajuan teknologi dan penyelesaian masalah sosial.

Stakeholder Pendidikan

Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap proses dan hasil pendidikan, termasuk guru, siswa, orang tua, yayasan, pemerintah, dan industri.

Transparansi Publik Internal

Keterbukaan informasi di lingkungan sekolah yang memungkinkan partisipasi aktif dan pengawasan dari seluruh komponen sekolah.

Transformational Leadership

Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan membawa perubahan positif dalam organisasi melalui visi, nilai, dan komunikasi efektif.



DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Goleman, D. (2000). **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**. New York: Bantam Books.
- Gronn, P. (2002). **Distributed Leadership as a Unit of Analysis**. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Hermawan, A. (2021). **Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah Berbasis Kompetensi**. Yogyakarta: Eduvision.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). **Panduan Implementasi Kurikulum Merdeka**. Jakarta: Kemendikbud.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2021). **Kebijakan Merdeka Belajar dan Vokasi**. Jakarta: Ditjen Pendidikan Vokasi.
- Northouse, P. G. (2018). **Leadership: Theory and Practice**. 8th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- OECD. (2020). **Leadership for 21st Century Learning**. OECD Publishing.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Senge, P. M. (2006). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

World Economic Forum. (2020). **The Future of Jobs Report**. Geneva: WEF.



PROFIL PENULIS



Dr. Andi Hermawan, M.Pd Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E., Ak.) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBK Jakarta, dan memperoleh gelar Sarjana Sains (S.Si.).

Kecintaannya terhadap dunia pendidikan mengantarkannya untuk mengambil jalur kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia

menyelesaikan Program Magister Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2019 dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.). Konsistensinya dalam mengembangkan kapasitas akademik dan profesional dibuktikan dengan pencapaian tertinggi berupa gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Manajemen Pendidikan dari institusi yang sama pada tahun 2022.

Dalam karier profesional telah mengabdikan sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong, Kabupaten Bogor sejak tahun 1999 dan dipercaya menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah. Selain itu, beliau juga aktif di dunia akademik sebagai Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, tempat beliau berbagi pengalaman dan keilmuan kepada para mahasiswa pascasarjana.

Dalam kehidupan pribadi, beliau menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai seorang putri yang bernama Azizah Luckyana Mawadda. Keluarga kecil ini menjadi sumber inspirasi dan dukungan utama dalam perjalanan hidup dan kariernya. Selain aktif mengajar, juga dikenal sebagai penulis buku, peneliti, dan pembicara dalam berbagai forum ilmiah, baik nasional maupun internasional. Fokus keilmuannya meliputi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pendidikan vokasi, dan literasi digital guru. Publikasinya telah banyak tersebar di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus), dengan lebih dari 1.000 sitasi Google Scholar dan h-index 16 per 17 April 2025.

Komitmennya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan Indonesia, terutama dalam memperkuat mutu SMK dan mendorong kepemimpinan digital di sekolah, menjadi semangat utama dalam perjalanan akademik dan pengabdianya hingga kini.

Kunci Sukses Manajemen SMK

Menyeleksi, Menempatkan, dan Mengembangkan
Personal Struktural Sekolah

Buku Kunci Sukses Manajemen SMK: Menyeleksi, Menempatkan, dan Mengembangkan Personal Struktural Sekolah merupakan panduan strategis dan praktis bagi para pemangku kepentingan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam membangun sistem manajemen personal struktural yang profesional, adaptif, dan berorientasi masa depan.

Disusun dengan pendekatan yang menyeluruh, buku ini diawali dengan landasan filosofis, kontekstual, dan yuridis yang menjelaskan pentingnya tata kelola sumber daya manusia dalam struktur organisasi sekolah. Bab ini mengulas nilai-nilai dasar pendidikan kejuruan, tantangan kontekstual dunia kerja, serta peraturan perundangan yang relevan, seperti Permendikbud dan kebijakan nasional tentang SMK.

Dalam Buku Ini membahas Materi-materi sebagai berikut.

- Landasan Filosofis, Kontekstual, dan Yuridis
- Menyeleksi Personal Struktural Berbasis Kompetensi Masa Depan
- Strategi Penempatan dan Pengembangan Struktural Berorientasi Masa Depan
- Implementasi, Evaluasi, dan Perbaikan Berkelanjutan

