

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN IDEAL

Strategi Kepemimpinan dalam Era Vuca
dan Tantangan Pendidikan Kekinian



Pendidikan tidak mengubah
apapun. Pendidikan hanya
mengubah orang. Orang
yang terdidiklah yang mengubah
apapun.

– Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN IDEAL

Strategi Kepemimpinan dalam Era Vuca
dan Tantangan Pendidikan Kekinian

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN IDEAL :

**Strategi Kepemimpinan dalam Era Vuca
dan Tantangan Pendidikan Kekinian**

Ditulis oleh:

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT. Literasi Nusantara Abadi Grup

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: literasinusantaraofficial@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



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, Mei 2025

Perancang sampul: Muhammad Ridho Naufal

Penata letak: Muhammad Ridho Naufal

ISBN : 978-634-234-123-0

xiv + 262 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Mei 2025



Pendidikan tidak mengubah apapun. Pendidikan hanya mengubah orang. Orang yang terdidiklah yang mengubah apapun.

— Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Prakata

Dunia pendidikan kejuruan tengah memasuki babak baru dalam sejarah peradaban manusia. Di tengah revolusi teknologi, gelombang disrupsi global, dan dinamika sosial-ekonomi yang kian kompleks, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dituntut untuk tidak hanya bertahan, tetapi bertransformasi menjadi kekuatan utama dalam mencetak sumber daya manusia unggul. Dalam konteks ini, kepala sekolah SMK bukan sekadar manajer administratif, tetapi pemimpin peradaban — penggerak inovasi, penjaga nilai-nilai luhur, dan arsitek masa depan bangsa.

Era VUCA — Volatility (gejolak), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kerumitan), dan Ambiguity (ketidakjelasan) — telah mengubah lanskap pendidikan. Di dalam turbulensi ini, kepala sekolah harus menjadi navigator yang mampu mengarahkan kapal besar pendidikan vokasi dengan kompas visi strategis, peta inovasi teknologi, dan layar nilai kemanusiaan. Kepala sekolah yang mampu membaca arah angin perubahan, mengelola ketidakpastian, membangun budaya organisasi adaptif, dan menumbuhkan resilience komunitas sekolah akan menjadi garda depan reformasi pendidikan Indonesia.

Buku ini lahir dari kesadaran bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMK harus melampaui batasan lama. Tidak lagi sekadar fokus pada pengelolaan rutinitas administrasi, melainkan harus menjadi transformator budaya belajar, pencipta Teaching Factory berbasis teknologi baru,

penggerak kolaborasi industri global, dan pelopor pendidikan yang berkelanjutan berbasis green economy dan digital economy.

Setiap bab dalam buku ini dirancang untuk memandu kepala sekolah, calon kepala sekolah, praktisi pendidikan, dan pengambil kebijakan dalam memahami:

- Paradigma baru kepemimpinan di era VUCA dan implikasinya terhadap ekosistem pendidikan vokasi.
- Ciri dan karakteristik kepala sekolah ideal berbasis integritas, inovasi, adaptasi digital, dan kepemimpinan humanistik.
- Roadmap pengembangan kompetensi kepala sekolah SMK dari tahap awal hingga level global leadership.
- Strategi implementatif untuk membangun Teaching Factory unggul, digitalisasi sekolah, kolaborasi industri, dan inovasi berbasis pemberdayaan komunitas.
- Rekomendasi kebijakan nasional untuk memperkuat regenerasi pemimpin pendidikan vokasi Indonesia.

Lebih dari itu, buku ini mengusung sebuah keyakinan:

"Membangun SMK yang hebat dimulai dari membangun kepala sekolah yang bermisi luhur, berpikir global, bertindak inovatif, dan berjiwa melayani."

Dalam setiap alur pembahasan, pembaca akan menemukan kombinasi antara landasan teoretis terkini, praktik implementatif nyata di lapangan, studi kasus transformatif, serta manifesto moral kepala sekolah masa depan.

Kami mengajak pembaca untuk tidak sekadar membaca buku ini sebagai bahan bacaan biasa, melainkan menjadikannya sebagai peta jalan transformasi pribadi dan institusional. Buku ini adalah ajakan untuk bersama-sama membangun SMK sebagai pilar peradaban bangsa, melalui kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, adaptif, inovatif, kolaboratif, humanistik, dan berkelanjutan.

Semoga buku ini menjadi inspirasi, pedoman, dan energi perubahan bagi seluruh insan pendidikan yang bertekad mempersembahkan karya terbaik bagi masa depan Indonesia.

Bogor, 29 April 2025

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



Daftar Isi

Prakata	iii
Daftar Isi	v

BAB 1

PARADIGMA BARU KEPEMIMPINAN SEKOLAH DI ERA VUCA—1

1.1 Apa itu Era VUCA dan Dampaknya pada Dunia Pendidikan.....	1
1.2 Perubahan Ekosistem Pendidikan di Abad 21	3
1.3 Tantangan Unik SMK dalam Era Ketidakpastian	5
1.4 Ciri Kepala Sekolah yang Siap VUCA.....	7

BAB 2

SOSOK IDEAL KEPALA SEKOLAH SMK: KARAKTERISTIK DAN ETOS KERJA—13

2.1 Profil Kepala Sekolah Abad 21	13
2.2 Nilai-nilai Integritas, Visioner, dan Adaptif	15
2.3 Etos Kerja dan Spirit Kepemimpinan Pelayanan	17
2.4 Studi Komparatif Kepemimpinan SMK dalam Konteks Global ...	19

BAB 3

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN DIGITAL—25

3.1 Konsep Dasar dan Prinsip Kepemimpinan Transformatif	25
3.2 Digital Leadership dalam Lingkungan Sekolah	27
3.3 Peran Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan Teknologi	29
3.4 Praktik Baik di SMK Swasta dan Negeri	31

BAB 4

KEPEMIMPINAN VISIONER DAN STRATEGIS—35

4.1 Membangun Visi dan Misi Sekolah Unggul	35
4.2 Menyusun Roadmap Transformasi SMK	39
4.3 Strategi Menggerakkan Semua Pemangku Kepentingan	41

BAB 5

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH—45

5.1 Perencanaan Strategis dan Operasional	45
5.2 Pengelolaan SDM: Guru, TU, dan Siswa	47
5.3 Manajemen Keuangan dan Sarpras	50
5.4 Pengambilan Keputusan dalam Krisis	52

BAB 6

KOMPETENSI SUPERVISI AKADEMIK DAN PEMBELAJARAN—57

6.1 Meningkatkan Kualitas Guru melalui Supervisi	57
6.2 Supervisi Kurikulum Merdeka dan P5	59
6.3 Pendampingan Pembelajaran Berbasis Industri	61
6.4 Penilaian Kinerja Guru dan Tindak Lanjut	64

BAB 7

BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM SEKOLAH POSITIF—69

7.1	Membangun Budaya Sekolah yang Adaptif.....	69
7.2	Menumbuhkan Iklim Positif dan Inklusif	72
7.3	Mengelola Konflik dan Resistensi	74
7.4	Studi Kasus Transformasi Budaya di SMK	76

BAB 8

INOVASI DAN KEWIRAUSAHAAN DI SEKOLAH—81

8.1	Kepala Sekolah sebagai Inovator.....	81
8.2	Membangun Unit Bisnis Sekolah.....	83
8.3	SMK Berbasis Teaching Factory dan Industri.....	85
8.4	Kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Industri.....	88

BAB 9

LITERASI DIGITAL DAN TEKNOLOGI UNTUK KEPALA SEKOLAH—93

9.1	Kompetensi Literasi Digital	93
9.2	Pemanfaatan Platform Edukasi Digital	96
9.3	Sistem Informasi Sekolah.....	98
9.4	Cybersecurity dan Etika Digital	100

BAB 10

PENGUATAN KARAKTER DAN SOFT SKILLS—105

10.1 Pendidikan Karakter Terintegrasi	105
10.2 Leadership Soft Skills untuk Pemimpin Sekolah	107
10.3 Komunikasi Efektif dan Emosional	110
10.4 Disiplin Positif dan Pembinaan.....	112

BAB 11

KETAHANAN DAN KESEHATAN MENTAL KEPALA SEKOLAH—117

11.1 Burnout di Kalangan Pemimpin Sekolah.....	117
11.2 Strategi Resiliensi Psikologis.....	120
11.3 Mindfulness dan Kepemimpinan Humanis	122
11.4 Dukungan Sosial dan Spiritualitas.....	124

BAB 12

KOLABORASI MULTIPihak DAN JARINGAN PROFESIONAL—129

12.1 Membangun Kemitraan Strategis	129
12.2 Kolaborasi dengan Komite dan Alumni.....	132
12.3 Jaringan Kepala Sekolah Inovatif	135
12.4 Praktik Kolaboratif di Sekolah Vokasi.....	137

BAB 13

MANAJEMEN KRISIS DAN ADAPTASI PANDEMI—141

13.1 Refleksi Kepemimpinan selama COVID-19.....	141
13.2 Perencanaan Kontinjensi Sekolah.....	143
13.3 Sekolah Tangguh Bencana	146
13.4 Mitigasi Risiko dan Pemulihan	149

BAB 14

EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH—153

14.1 Indikator Evaluasi Kepemimpinan	153
14.2 Penilaian 360 Derajat.....	155
14.3 Portofolio Kinerja Kepala Sekolah.....	158
14.4 Tindak Lanjut Hasil Evaluasi.....	160

BAB 15

KEBIJAKAN PENDIDIKAN TERKINI DAN IMPLIKASI UNTUK SMK— 165

15.1 Kurikulum Merdeka.....	165
15.2 SMK Pusat Keunggulan.....	168
15.3 Skema Link and Match	171
15.4 Implikasi Perubahan Kebijakan	173

BAB 16

REVOLUSI INDUSTRI 4.0 DAN SOCIETY 5.0—179

16.1 Konsep Dasar dan Tantangan.....	179
16.2 Relevansi untuk SMK	182
16.3 Kepala Sekolah dalam Ekosistem 5.0.....	184
16.4 Studi Implementasi di Jepang dan Indonesia	187

BAB 17

MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN TERKINI—193

17.1 Distributed Leadership	193
17.2 Agile Leadership.....	196
17.3 Servant dan Authentic Leadership.....	198
17.4 Model Integratif untuk SMK	201

BAB 18

REFLEKSI KEPEMIMPINAN: STUDI KASUS DI SMK—207

18.1 Kisah Perubahan Nyata	207
18.2 Profil Kepala Sekolah Teladan	209
18.3 Pembelajaran dari Gagal dan Bangkit	212
18.4 Cerita Inspiratif dari Lapangan	214

BAB 19

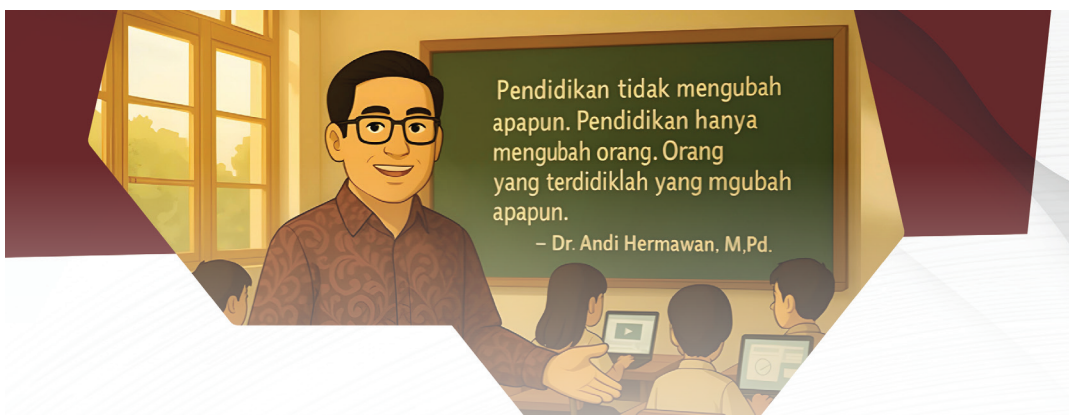
ROADMAP PENGEMBANGAN KEPALA SEKOLAH IDEAL—219

19.1 Tahapan Pengembangan Kompetensi	219
19.2 Program Pelatihan dan Sertifikasi.....	222
19.3 Mentor dan Komunitas Praktisi	225
19.4 Desain Karier Kepala Sekolah Profesional.....	227

BAB 20

PENUTUP: KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PILAR PERADABAN SMK—233

20.1 Merangkai Visi Pendidikan Masa Depan.....	233
20.2 Kepemimpinan sebagai Ibadah Sosial.....	236
20.3 Rekomendasi Kebijakan Nasional.....	238
20.4 Manifesto Kepala Sekolah Ideal	240
Glosarium.....	247
Daftar Pustaka.....	251
Biografi Penulis.....	261



BAB 1

PARADIGMA BARU KEPEMIMPINAN SEKOLAH DI ERA VUCA

1.1 Apa itu Era VUCA dan Dampaknya pada Dunia Pendidikan

Istilah *VUCA*—yang merupakan akronim dari *Volatility* (*gejolak*), *Uncertainty* (*ketidakpastian*), *Complexity* (*kompleksitas*), dan *Ambiguity* (*ambiguitas*)—pertama kali dipopulerkan oleh militer Amerika Serikat untuk menggambarkan situasi dunia yang berubah cepat pasca-Perang Dingin. Namun, dalam dua dekade terakhir, istilah ini telah diadopsi secara luas ke dalam ranah bisnis, pemerintahan, dan termasuk dalam dunia pendidikan. Dalam konteks sekolah, terutama SMK, era *VUCA* menciptakan disrupsi yang kompleks dan menantang: perubahan kurikulum yang cepat, tuntutan kompetensi kerja yang terus berkembang, hadirnya teknologi disruptif seperti kecerdasan buatan dan big data, serta ketidakpastian regulasi pendidikan dari pusat dan daerah. Semua itu menuntut adanya pemimpin sekolah yang tidak hanya tangguh dan fleksibel, tetapi juga mampu berpikir sistemik dan transformatif.

VUCA menyebabkan paradigma pendidikan mengalami pergeseran dari model statis menjadi model dinamis dan adaptif. Pendidikan tidak lagi diposisikan sebagai proses linier antara guru dan murid, tetapi sebagai proses ekosistem kolaboratif yang melibatkan banyak aktor—guru, kepala sekolah, orang tua, dunia industri, dan pemerintah. Kepala sekolah sebagai nahkoda institusi pendidikan harus memahami bahwa peran mereka bukan sekadar administrator, tetapi sebagai *visionary leader*, *change agent*, dan *strategic connector*. Dampak VUCA menjadikan sekolah sebagai arena pembelajaran organisasi yang selalu berkembang. Dalam keseharian, hal ini dapat diimplementasikan melalui pelatihan guru berkelanjutan (*in-service training*), sistem refleksi kinerja berkala, penggunaan Learning Management System (LMS) yang adaptif, hingga pembentukan *task force* sekolah yang responsif terhadap perubahan eksternal, misalnya perubahan kebijakan kurikulum atau teknologi pendidikan.

Secara empiris, penelitian dari Ahmed et al. (2022) yang dipublikasikan dalam *Journal of Educational Administration* menyatakan bahwa pemimpin sekolah di lingkungan VUCA dituntut untuk mengembangkan *agile leadership capability* sebagai bentuk respons cepat terhadap tantangan ketidakpastian pendidikan pasca-pandemi. Dalam studi kuantitatif terhadap 278 kepala sekolah di Asia Selatan, ditemukan bahwa kemampuan *sense-making*, *decision-making under uncertainty*, dan *stakeholder alignment* merupakan indikator utama keberhasilan kepemimpinan sekolah di era VUCA. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Li dan Wang (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership*, yang menyatakan bahwa pemimpin sekolah yang mengadopsi pendekatan *VUCA-readiness framework* berhasil mendorong kinerja guru dan inovasi pembelajaran di tengah disrupsi teknologi.

Implementasi nyata di lapangan dapat dilihat dari praktik kepala sekolah yang secara aktif memperbarui visi sekolah setiap tahun melalui workshop visi-misi, membuka kanal komunikasi digital yang transparan (seperti forum daring guru dan siswa), serta menyusun skenario kebijakan berbasis kontinjensi untuk menghadapi kemungkinan krisis—seperti pandemi, bencana, atau perubahan regulasi pendidikan. Sebagai contoh, di salah satu

SMK Pusat Keunggulan di Jawa Barat, kepala sekolah menerapkan *VUCA dashboard* sebagai alat monitoring real-time untuk memantau capaian kinerja siswa, produktivitas guru, dan keterlibatan dunia usaha. Hal ini menunjukkan bagaimana paradigma VUCA benar-benar mengubah cara kepala sekolah berpikir, merencanakan, dan mengambil keputusan strategis dalam pengelolaan sekolah.

Dengan demikian, memahami era VUCA bukan sekadar retorika konseptual, tetapi menjadi fondasi penting untuk membentuk pemimpin pendidikan yang tanggap, reflektif, dan berorientasi masa depan. Kepemimpinan sekolah masa kini harus bersifat *adaptive*, *collaborative*, dan *transformative*, agar dapat menjawab kompleksitas pendidikan vokasi di tengah turbulensi global.

1.2 Perubahan Ekosistem Pendidikan di Abad 21

Abad ke-21 menandai pergeseran mendasar dalam cara dunia mendefinisikan, menyampaikan, dan mengelola pendidikan. Perubahan ini tidak hanya bersifat gradual, tetapi sering kali radikal dan disruptif, dipicu oleh kemajuan teknologi digital, globalisasi, dinamika sosial-ekonomi, serta perubahan nilai dan ekspektasi masyarakat terhadap pendidikan. Sekolah yang dulunya dipandang sebagai institusi statis yang berfungsi sebagai tempat transmisi pengetahuan, kini dituntut menjadi pusat inovasi, kolaborasi, dan pengembangan karakter secara holistik. Kepala sekolah menjadi aktor kunci dalam mengarahkan transisi ini.

Ekosistem pendidikan abad 21 dibangun di atas prinsip keterbukaan, fleksibilitas, dan kolaborasi lintas sektor. Menurut Redecker et al. (2021) dalam laporan *The Future of Education and Skills 2030* dari OECD, sekolah di abad 21 harus menjadi bagian dari jejaring ekosistem pembelajaran yang melibatkan sektor industri, komunitas lokal, lembaga riset, dan platform digital. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin internal, tetapi juga sebagai *networked leader* yang mampu menjembatani sekolah dengan dunia luar. Implementasi konkret dari hal ini bisa dilakukan melalui program *link and match*, pembentukan *partnership board* sekolah, atau pengembangan kelas industri berbasis Teaching Factory.

Dari sudut pandang pedagogik, pembelajaran di abad 21 menekankan pada pengembangan keterampilan 4C—Critical Thinking, Communication, Collaboration, dan Creativity. Hal ini menuntut kepala sekolah untuk mendesain ulang struktur kurikulum dan strategi pembelajaran agar bersifat kontekstual, problem-based, dan mendorong partisipasi aktif siswa. Misalnya, SMK harus mengadopsi pendekatan *project-based learning* yang relevan dengan kebutuhan industri dan tren kewirausahaan digital. Dalam praktiknya, kepala sekolah dapat mendorong setiap guru untuk mengembangkan modul pembelajaran adaptif, melakukan supervisi berbasis coaching, dan menyelenggarakan lomba inovasi siswa secara berkala untuk membudayakan kreativitas.

Penelitian oleh Mlambo et al. (2023) dalam *International Journal of Educational Development* menegaskan bahwa keberhasilan transisi menuju ekosistem pendidikan abad 21 sangat tergantung pada kapasitas kepemimpinan sekolah dalam mengelola perubahan, memfasilitasi inovasi, dan menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan. Studi ini meneliti 60 sekolah menengah di Afrika dan Asia, dan menunjukkan bahwa sekolah dengan kepala sekolah yang memiliki kompetensi digital tinggi, jaringan kolaboratif luas, serta fleksibilitas pengambilan keputusan lebih berhasil dalam menerapkan prinsip-prinsip abad 21.

Selain itu, pendidikan kini juga menekankan dimensi karakter dan *well-being*. Abad 21 bukan hanya tentang mencetak pekerja siap pakai, tetapi juga manusia pembelajar yang resilien, peduli lingkungan, serta mampu beradaptasi dengan konteks global yang berubah. Kepala sekolah dituntut menanamkan nilai-nilai seperti empati, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap keberagaman budaya dalam setiap program sekolah. Implementasi nyatanya dapat dilihat melalui pembentukan *student well-being team*, penguatan *extracurricular-based leadership*, dan pengintegrasian pendidikan karakter dalam setiap mata pelajaran.

Lebih jauh, transformasi digital menjadi katalis utama dari perubahan ekosistem pendidikan. Penggunaan Learning Management System (LMS), Artificial Intelligence, virtual reality, dan gamifikasi pembelajaran menuntut kepala sekolah untuk menjadi pengarah transformasi digital (digital

enabler). Kepala sekolah harus mampu menilai kesiapan digital sekolah, menyusun roadmap digitalisasi, dan memastikan seluruh warga sekolah terlibat aktif. Seorang kepala sekolah SMK ideal di abad 21 bukan hanya pengguna teknologi, tetapi juga *curator*, *facilitator*, dan *champion* dalam proses inovasi berbasis teknologi.

Dengan demikian, perubahan ekosistem pendidikan di abad 21 menuntut kepala sekolah untuk meninggalkan pendekatan manajerial-konvensional dan beralih pada pendekatan kepemimpinan yang reflektif, transformatif, dan partisipatif. Kepala sekolah harus menjadi aktor perubahan (*change agent*) yang mampu membangun kapasitas institusi dalam menjawab tuntutan global dan kebutuhan lokal secara bersamaan.

1.3 Tantangan Unik SMK dalam Era Ketidakpastian

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memegang peran vital dalam menyiapkan generasi muda yang kompeten dan siap terjun ke dunia kerja. Namun, dalam konteks VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity), SMK dihadapkan pada tantangan yang jauh lebih kompleks dibandingkan sekolah umum lainnya. Ketidakpastian arah perkembangan industri, cepatnya siklus inovasi teknologi, disrupsi pasar kerja, dan kebijakan pendidikan yang berubah-ubah telah menciptakan tekanan ganda bagi kepala sekolah SMK. Mereka tidak hanya harus memastikan kelancaran proses pembelajaran, tetapi juga menjamin bahwa kompetensi lulusan selalu *up to date* dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

Salah satu tantangan utama adalah terjadinya **mismatch antara kompetensi lulusan dengan kebutuhan pasar kerja**. Perubahan struktur tenaga kerja akibat otomatisasi, AI, dan robotika membuat banyak kompetensi tradisional yang diajarkan di SMK menjadi usang dalam hitungan tahun. Penelitian oleh Supriyadi & Prabowo (2023), yang diterbitkan di *Journal of Technical Education and Training*, mengungkapkan bahwa lebih dari 60% lulusan SMK di Indonesia tidak langsung bekerja sesuai jurusan karena kurangnya relevansi kurikulum dengan kebutuhan industri modern. Ini menunjukkan bahwa SMK harus memiliki kepala sekolah yang visioner,

adaptif, dan mampu membangun sinergi strategis dengan sektor industri secara terus-menerus.

Tantangan kedua adalah **keterbatasan infrastruktur dan sumber daya manusia yang tidak merata**, terutama di daerah non-perkotaan. Banyak SMK masih kekurangan peralatan praktik yang sesuai standar industri, akses internet yang memadai, serta guru produktif yang bersertifikasi industri. Dalam situasi ini, kepala sekolah tidak bisa bersikap pasif. Mereka harus menjadi *resource mobilizer*, yaitu mampu menjalin kemitraan dengan pemerintah daerah, perusahaan swasta, dan lembaga donor untuk memperoleh bantuan alat praktik, program magang guru ke industri, serta pelatihan berbasis kompetensi terkini. Contohnya, kepala SMK di Jawa Timur berhasil membangun Teaching Factory berbasis agroindustri dengan pendanaan gabungan dari BUMN dan CSR perusahaan lokal.

Tantangan ketiga adalah **resistensi terhadap perubahan internal**, baik dari guru maupun tenaga kependidikan. Ketika kepala sekolah menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO, integrasi teknologi pembelajaran, atau merestrukturisasi organisasi sekolah, sering kali muncul penolakan karena perubahan dianggap mengancam kenyamanan status quo. Hal ini mengindikasikan perlunya kepala sekolah memiliki kapasitas managerial dalam mengelola perubahan, membangun komunikasi partisipatif, dan menerapkan pendekatan transformasional. Penelitian oleh Fauzi et al. (2022) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan di lingkungan SMK sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam membangun “trust” dan menjelaskan urgensi transformasi secara transparan kepada semua stakeholder sekolah.

Selain itu, SMK juga menghadapi **tantangan eksternal berupa fluktuasi kebijakan pemerintah** seperti perubahan kurikulum, regulasi sertifikasi, dan sistem akreditasi. Misalnya, peluncuran Kurikulum Merdeka dan SMK Pusat Keunggulan menuntut kepala sekolah untuk cepat menyesuaikan struktur pembelajaran, model penilaian, serta kolaborasi lintas bidang keahlian. Dalam praktiknya, kepala sekolah perlu membentuk tim kurikulum yang adaptif, menyelenggarakan workshop pembelajaran berbasis

projek, serta membuka dialog intensif dengan DUDI untuk merevisi dan menyesuaikan capaian pembelajaran sesuai kebutuhan industri terkini.

Dalam kerangka VUCA, tantangan-tantangan ini harus dijawab dengan pendekatan kepemimpinan yang **visioner, berbasis data, dan kolaboratif**. Kepala SMK ideal harus menguasai *school performance analytics* untuk mengidentifikasi indikator kunci keberhasilan lulusan, mampu membaca tren industri berdasarkan laporan riset tenaga kerja, dan membentuk tim strategis pengembangan sekolah yang lintas fungsi. Mereka juga harus menumbuhkan budaya inovasi di lingkungan sekolah, misalnya dengan mengadakan *innovation bootcamp* bagi guru dan siswa, serta memberikan penghargaan kepada unit kerja yang berhasil melakukan transformasi.

Keseluruhan tantangan tersebut memperlihatkan bahwa kepala SMK saat ini bukan sekadar pelaksana regulasi, melainkan *problem-solver strategis* yang mampu merumuskan arah baru bagi institusi pendidikan vokasional di tengah ketidakpastian. Dalam kata lain, keberhasilan SMK dalam menjawab tantangan VUCA akan sangat ditentukan oleh kapasitas, integritas, dan keberanian kepala sekolah dalam berinovasi dan memimpin perubahan.

1.4 Ciri Kepala Sekolah yang Siap VUCA

Menghadapi era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) memerlukan sosok kepala sekolah yang tidak hanya cerdas secara kognitif, tetapi juga tangguh secara emosional, fleksibel secara strategis, dan lincah secara operasional. Kepala SMK yang siap VUCA adalah pemimpin yang mampu bertindak cepat dalam menghadapi perubahan yang tidak terduga, membuat keputusan di tengah ketidakpastian, serta mampu menyederhanakan kompleksitas dan mengarahkan organisasi dalam kondisi yang ambigu. Mereka harus memadukan kemampuan kepemimpinan visioner, digital, dan kolaboratif, yang kesemuanya dilandasi oleh nilai-nilai integritas, pembelajaran sepanjang hayat, dan pelayanan terhadap komunitas sekolah.

Berdasarkan literatur yang dikembangkan oleh Johansen (2021) dalam kerangka *Leadership in a VUCA World*, terdapat lima karakteristik utama kepala sekolah yang siap VUCA: *clarity* (kejelasan visi), *agility* (kelincahan adaptasi), *foresight* (pandangan jauh ke depan), *empathy* (empati sosial),

dan *technological literacy* (literasi teknologi). Kelima karakteristik ini bukan sekadar atribut teoretis, tetapi harus diterjemahkan dalam aksi nyata yang terukur dan konsisten dalam kepemimpinan sehari-hari di SMK.

1. **Clarity (Kejelasan Arah dan Visi):** Kepala sekolah yang siap VUCA memiliki visi jangka panjang yang jelas dan mampu menginspirasi seluruh ekosistem sekolah. Mereka tidak hanya menggantungkan visi pada dokumen perencanaan strategis, tetapi menyematkannya dalam setiap rapat kerja, diskusi guru, dan komunikasi dengan siswa. Implementasi nyatanya tampak pada penyusunan *school roadmap* yang disosialisasikan secara aktif dan dijadikan acuan dalam evaluasi kinerja tahunan.
2. **Agility (Kelincahan Adaptasi dan Respons Cepat):** Kepala sekolah VUCA harus cepat tanggap terhadap perubahan regulasi, pergeseran tren industri, serta dinamika internal sekolah. Sebagai contoh, ketika terjadi perubahan kebijakan pendidikan seperti peluncuran Kurikulum Merdeka, kepala sekolah yang agile segera membentuk *task force* internal untuk memahami, mensimulasikan, dan menyosialisasikan perubahan kepada guru dan orang tua. Mereka juga sigap mengubah struktur tim kerja, mendesain ulang jadwal belajar, dan memanfaatkan platform digital dalam waktu singkat.
3. **Foresight (Kemampuan Melihat Masa Depan dan Mengantisipasi Risiko):** Kepala sekolah yang foresightful tidak menunggu krisis terjadi. Mereka aktif menganalisis tren tenaga kerja, perkembangan teknologi, dan studi proyeksi pendidikan. Misalnya, kepala SMK di bidang otomotif yang melihat tren kendaraan listrik, mulai merancang mata pelajaran tambahan tentang *electric vehicle system* dan menjalin MoU dengan bengkel otomotif berbasis listrik. Pendekatan ini disebut *strategic scanning* dan terbukti efektif dalam mempersiapkan SMK untuk kompetensi masa depan (Wright et al., 2022).
4. **Empathy (Empati Sosial dan Kecerdasan Emosional):** Pemimpin sekolah yang siap VUCA menunjukkan empati dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Mereka mendengarkan aspirasi guru dan siswa, merespons kebutuhan psikososial, dan menumbuhkan budaya saling percaya. Dalam praktik, empati dapat diwujudkan melalui

pembentukan *student support center*, sesi refleksi bersama guru, dan pendekatan restoratif dalam menyelesaikan konflik di lingkungan sekolah.

5. **Technological Literacy (Literasi Teknologi dalam Manajemen dan Pembelajaran):** Di era digital, kepala sekolah yang melek teknologi menjadi *digital orchestrator*. Mereka memahami dasar penggunaan LMS, data analytics pendidikan, dan keamanan siber. Kepala sekolah yang memiliki literasi digital mampu menggunakan dashboard untuk memonitor kehadiran, prestasi siswa, hingga efektivitas guru dalam menggunakan platform daring. Penelitian oleh Marquez & Guevara (2023) dalam *Journal of Educational Computing Research* menyebutkan bahwa kepala sekolah yang mahir teknologi mendorong peningkatan efisiensi manajemen sekolah sebesar 38% dibanding mereka yang tidak memiliki literasi teknologi yang memadai.

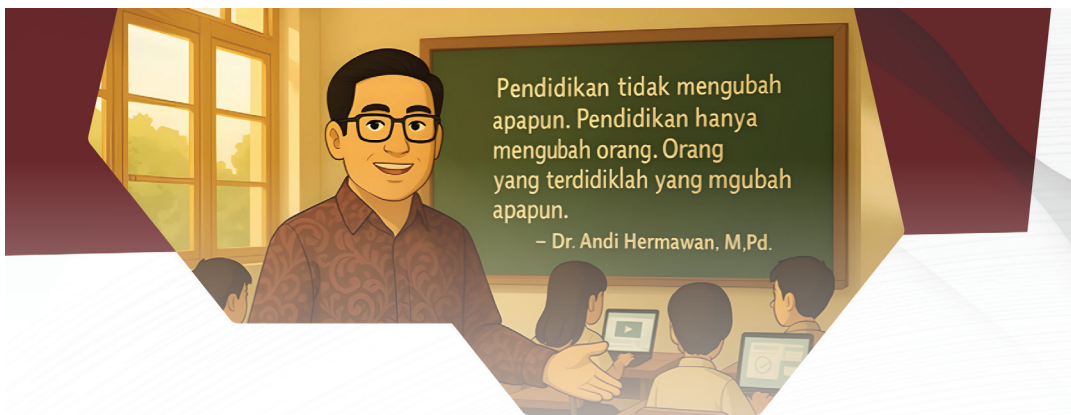
Dalam konteks SMK, ciri-ciri ini dapat diinternalisasi melalui serangkaian kebijakan dan kegiatan nyata. Misalnya, program *open leadership hour* di mana kepala sekolah membuka ruang diskusi terbuka mingguan dengan siswa dan guru tentang inovasi sekolah; penyusunan *school resilience plan* untukantisipasi bencana atau krisis teknologi; pelatihan rutin guru dalam hal penggunaan TIK; serta *benchmarking visit* ke SMK lain yang telah sukses menerapkan model kepemimpinan responsif terhadap VUCA. Kepala sekolah yang demikian bukan hanya menjadi pelaku perubahan (*change agent*), tetapi juga *influencer strategis* yang menginspirasi komunitas sekolah untuk terus tumbuh dalam ketidakpastian.

Secara empiris, model kepemimpinan ini terbukti meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Studi oleh Hanif et al. (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menemukan bahwa sekolah dengan kepala sekolah yang menunjukkan kelima karakteristik tersebut mengalami peningkatan dalam *teacher engagement*, *student performance*, dan *organizational resilience* secara signifikan. Artinya, kesiapan kepala sekolah menghadapi VUCA tidak hanya berdampak pada proses, tetapi juga pada hasil akhir pendidikan vokasi yang bermutu dan berkelanjutan.

Referensi

1. Ahmed, M., Khan, H. R., & Malik, M. I. (2022). Agile leadership in VUCA times: Implications for school effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 60(2), 210–229. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2021-0120>
2. Fauzi, R., Putri, E., & Latif, Y. (2022). Transformational leadership and resistance to change: A study on vocational school reform. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 873–891. <https://doi.org/10.1177/17411432211046625>
3. Hanif, R., Santoso, H., & Lestari, A. (2023). Leadership competencies and organizational resilience in vocational high schools: Empirical evidence from Indonesia. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 89–107. <https://doi.org/10.1177/17411432221090253>
4. Johansen, B. (2021). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
5. Li, J., & Wang, L. (2023). Navigating complexity: VUCA leadership practices among secondary school principals in China. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 34–56. <https://doi.org/10.1177/17411432221081133>
6. Marquez, J., & Guevara, P. (2023). Digital competence of school leaders and its effect on educational management performance. *Journal of Educational Computing Research*, 61(2), 211–233. <https://doi.org/10.1177/07356331221089871>
7. Mlambo, V., Pillay, I., & Sibanda, M. (2023). Leadership for 21st century learning: Comparative evidence from secondary schools in the Global South. *International Journal of Educational Development*, 94, 102679. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102679>
8. Redecker, C., Punie, Y., & Ferrari, A. (2021). *The Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass*. OECD Education Policy Perspectives, OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/2030>

9. Supriyadi, D., & Prabowo, A. (2023). Curriculum-industry gap in vocational high schools in Indonesia: A policy evaluation. *Journal of Technical Education and Training*, 15(1), 44–58. <https://doi.org/10.30880/jtet.2023.15.01.005>
10. Wright, C., Abbas, A., & Faulkner, R. (2022). Anticipatory leadership for future-ready vocational schools. *Educational Review*, 74(3), 423–442. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1939218>
- 11.



BAB 2

SOSOK IDEAL KEPALA SEKOLAH SMK: KARAKTERISTIK DAN ETOS KERJA

2.1 Profil Kepala Sekolah Abad 21

Profil kepala sekolah abad ke-21 merupakan cerminan dari sosok pemimpin pendidikan yang tidak lagi sekadar berperan sebagai pengelola administrasi, tetapi telah berevolusi menjadi *transformational leader* yang visioner, kolaboratif, adaptif, dan berbasis teknologi. Dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), kepala sekolah abad 21 memiliki tantangan ganda: pertama, memimpin institusi pendidikan vokasi yang harus menghasilkan lulusan siap kerja; kedua, berhadapan dengan dinamika globalisasi, revolusi industri 4.0, serta kompleksitas sosial di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Oleh karena itu, kepala sekolah abad 21 dituntut untuk memiliki kompetensi multidimensional yang mencakup kapasitas strategis, pedagogis, digital, sosial, dan spiritual.

Secara konseptual, Hallinger & Bryant (2022) dalam *Asia Pacific Journal of Education* mengusulkan enam domain kepemimpinan kepala sekolah abad 21 yang saling berkelindan: (1) *Strategic Thinking and Planning*, yakni kemampuan menyusun visi-misi sekolah berbasis data dan tren global;

(2) *Instructional Leadership*, yaitu keterampilan dalam mendampingi guru untuk menerapkan pembelajaran kontekstual dan berbasis industri; (3) *Technological Literacy*, yaitu kemahiran memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan manajemen dan pembelajaran; (4) *Collaborative Capacity*, yakni kemampuan membangun sinergi lintas stakeholder; (5) *Emotional Intelligence*, atau kepekaan dalam membangun hubungan interpersonal yang sehat; dan (6) *Global Perspective*, yaitu keterbukaan terhadap praktik baik internasional dan kemampuan mengadaptasinya secara lokal. Keenam domain ini menjadi fondasi dalam membentuk profil kepala sekolah masa depan yang relevan, resilien, dan inspiratif.

Dalam implementasi nyata di lingkungan SMK, kepala sekolah abad 21 ditandai oleh beberapa praktik kepemimpinan khas. Pertama, mereka menyelenggarakan *rapat instruksional mingguan* berbasis refleksi pembelajaran—di mana guru diminta menyampaikan kemajuan, tantangan, dan inovasi pembelajaran secara terbuka. Kedua, kepala sekolah aktif menggunakan *dashboard digital* untuk memantau kehadiran guru, progres siswa, serta efektivitas pembelajaran daring dan luring. Ketiga, kepala sekolah memfasilitasi program *magang guru ke industri* sebagai bagian dari peningkatan kompetensi praktis dan adaptasi kurikulum terhadap kebutuhan dunia kerja. Keempat, dalam bidang kolaborasi, mereka secara rutin mengadakan *forum tripartit* antara sekolah, dunia industri, dan alumni untuk menyelaraskan kebutuhan kompetensi dengan penyelenggaraan program keahlian. Kelima, mereka menjadi *role model* dalam kepemimpinan berbasis etika, yakni dengan menampilkan sikap disiplin, antikorupsi, dan terbuka terhadap umpan balik dari semua elemen sekolah.

Penelitian oleh Fullan & Edwards (2022) dalam *Educational Management Administration & Leadership* memperkuat pentingnya transformasi profil kepala sekolah menuju model “*human-centered leadership*” yang menekankan keseimbangan antara pencapaian akademik, kesejahteraan guru dan siswa, serta penguatan komunitas belajar. Dalam studi mereka yang melibatkan 184 kepala sekolah di Kanada, Inggris, dan Australia, ditemukan bahwa pemimpin sekolah yang memiliki kesadaran reflektif tinggi dan keterampilan adaptif yang kuat mampu meningkatkan keterlibatan

guru sebesar 28% dan membangun budaya inovasi yang berkelanjutan. Sementara itu, studi lokal oleh Sari & Gunawan (2023) dalam *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Vokasi* menunjukkan bahwa kepala SMK di Jawa Barat yang mengadopsi *leadership coaching model* dan pendekatan berbasis data mampu meningkatkan efektivitas program teaching factory hingga 31% dalam kurun satu tahun.

Dengan demikian, profil kepala sekolah abad 21 adalah gabungan dari kecakapan manajerial dan moralitas kepemimpinan yang holistik. Mereka adalah pembelajar aktif, fasilitator dialog, penggerak perubahan, dan penjaga nilai. Dalam era yang semakin kompleks, hanya kepala sekolah yang mampu mempertemukan visi masa depan dengan kebutuhan lokal yang dapat menjamin keberlanjutan mutu pendidikan SMK dan relevansinya di tengah masyarakat.

2.2 Nilai-nilai Integritas, Visioner, dan Adaptif

Nilai-nilai inti yang harus melekat dalam diri seorang kepala sekolah SMK abad 21 adalah **integritas, visi strategis, dan adaptabilitas**. Ketiga nilai ini bukan sekadar atribut moral atau retorika kepemimpinan, melainkan fondasi etik dan operasional yang menentukan arah, budaya, serta keberlanjutan transformasi sekolah. Dalam konteks dunia pendidikan vokasi yang dinamis dan sarat tantangan, ketiganya menjadi pilar utama dalam mewujudkan kepemimpinan yang bukan hanya efektif tetapi juga berkelanjutan dan bermartabat.

Integritas adalah prinsip pertama dan mutlak dalam kepemimpinan kepala sekolah. Ini menyangkut konsistensi antara nilai, ucapan, dan tindakan. Kepala sekolah yang berintegritas akan menolak segala bentuk penyimpangan anggaran, menjunjung tinggi kejujuran dalam penilaian, serta berlaku adil dalam distribusi tugas dan promosi. Implementasi integritas dalam kegiatan harian terlihat dalam praktik seperti penyusunan laporan keuangan sekolah secara transparan, pelibatan dewan guru dan komite sekolah dalam pengambilan keputusan, serta membangun sistem pelaporan yang memungkinkan warga sekolah menyampaikan keluhan tanpa takut akan intimidasi. Studi oleh Maulud & Yunus (2023) dalam

Journal of Educational Integrity menyatakan bahwa sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah berintegritas tinggi menunjukkan peningkatan kepercayaan institusional dan iklim kerja yang kondusif bagi guru dan staf.

Selanjutnya, **visi strategis** mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan arah jangka panjang yang berbasis data, relevan dengan tantangan masa depan, dan mampu menginspirasi seluruh pemangku kepentingan. Kepala sekolah visioner tidak hanya memiliki ide, tetapi juga mampu mengkomunikasikan visi tersebut, membumikan ke dalam kebijakan, dan menerjemahkannya ke dalam tindakan strategis. Contohnya, kepala SMK yang memiliki visi “Menjadi SMK rujukan bidang teknologi hijau” akan menyusun roadmap pengembangan energi terbarukan, melibatkan dunia usaha di bidang energi terbarukan sebagai mitra, dan mengarahkan guru untuk menyesuaikan kurikulum dengan standar industri yang hijau. Visi yang kuat juga akan menggerakkan program seperti inkubasi kewirausahaan siswa, digitalisasi sistem manajemen, dan pembentukan komunitas belajar guru berbasis inovasi.

Penelitian oleh Duong et al. (2022) dalam *Leadership and Policy in Schools* menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki *shared vision* yang dikembangkan secara partisipatif cenderung lebih sukses dalam membangun budaya kolaboratif, memperkuat motivasi guru, dan mendorong inovasi pembelajaran secara organik. Dalam konteks SMK, visi yang dikembangkan bersama guru, siswa, dan DUDI akan memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan kecepatan dalam implementasi perubahan.

Adapun **adaptabilitas** adalah kemampuan kepala sekolah dalam membaca situasi dan menyesuaikan strategi kepemimpinannya terhadap perubahan yang terjadi, baik internal maupun eksternal. Di era digital dan VUCA, kepala sekolah dituntut untuk responsif terhadap perubahan regulasi seperti Kurikulum Merdeka, cepat merespons dinamika industri, serta sigap dalam menghadapi krisis seperti pandemi atau bencana alam. Kepala sekolah yang adaptif akan menerapkan pola kerja fleksibel, seperti pelibatan guru dalam *microlearning* berbasis daring, penggunaan LMS untuk evaluasi kinerja pembelajaran, serta membentuk tim reaksi cepat untuk mitigasi permasalahan siswa. Dalam pengelolaan SDM, mereka juga

siap melakukan rotasi peran, memberi ruang bagi guru muda memimpin proyek, dan membuka ruang inovasi dari bawah (bottom-up innovation).

Studi oleh de Jong et al. (2022) dalam *Journal of Educational Change* menyatakan bahwa kepala sekolah yang memiliki kemampuan adaptif tinggi cenderung memiliki efektivitas lebih baik dalam manajemen perubahan, terutama dalam situasi krisis atau ketidakpastian. Adaptabilitas juga meningkatkan resiliensi organisasi dan menciptakan budaya belajar yang lentur namun terarah. Hal ini menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan kualitas sekolah di tengah disrupsi teknologi dan perubahan pasar kerja.

Dengan demikian, kepala sekolah SMK yang ideal di abad 21 adalah mereka yang memadukan integritas dalam moralitas, visi dalam arah strategis, dan adaptabilitas dalam fleksibilitas tindakan. Ketiganya harus hadir bukan hanya dalam pidato atau dokumen kebijakan, tetapi dalam keputusan harian, interaksi dengan warga sekolah, dan cara merespons tantangan. Ketiga nilai ini adalah ruh kepemimpinan pendidikan vokasi yang transformatif, manusiawi, dan tahan uji zaman.

2.3 Etos Kerja dan Spirit Kepemimpinan Pelayanan

Etos kerja dan semangat kepemimpinan pelayanan adalah dua fondasi tak terpisahkan yang menjadikan kepala sekolah SMK sebagai figur inspiratif sekaligus penggerak utama perubahan dalam lingkungan sekolah. **Etos kerja**, dalam konteks kepemimpinan pendidikan, mencakup komitmen moral terhadap profesionalisme, kedisiplinan, kejujuran, kerja keras, tanggung jawab, dan orientasi terhadap hasil. Sementara itu, **kepemimpinan pelayanan (servant leadership)** merujuk pada paradigma bahwa pemimpin sejati adalah pelayan terlebih dahulu, yang menempatkan kebutuhan orang lain—dalam hal ini guru, siswa, dan tenaga kependidikan—sebagai prioritas utama dalam pengambilan keputusan dan tindakan manajerial.

Dalam praktik keseharian, kepala sekolah SMK dengan etos kerja tinggi akan menunjukkan kehadiran fisik dan emosional secara konsisten. Mereka hadir paling pagi untuk menyambut guru dan siswa, rutin berkeliling ruang kelas untuk memantau pembelajaran, serta responsif terhadap setiap keluhan dan aspirasi dari komunitas sekolah. Mereka menghindari

praktik “pimpin dari balik meja” dan justru mempraktikkan pendekatan *lead by example*. Misalnya, ketika sekolah menginisiasi gerakan kebersihan lingkungan, kepala sekolah akan terlibat langsung dalam kegiatan gotong-royong, bukan hanya memerintah. Ketika siswa mengalami kesulitan membayar SPP atau biaya praktik, kepala sekolah dengan kepemimpinan pelayanan akan menjembatani solusi melalui dana BOS, CSR, atau lembaga filantropi setempat. Mereka juga tidak segan untuk mendampingi guru secara personal dalam menyusun RPP, menilai tugas siswa, atau menyusun modul pelatihan berbasis industri.

Secara teoretik, pendekatan *servant leadership* yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) telah dikembangkan dalam konteks pendidikan oleh para peneliti seperti Eva et al. (2019) dan Liden et al. (2022), yang menekankan pentingnya atribut seperti empati, kesadaran, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan pembentukan komunitas dalam organisasi. Dalam studi oleh Eva et al. (2019) yang dimuat dalam *The Leadership Quarterly*, kepemimpinan pelayanan terbukti meningkatkan iklim psikologis positif, memperkuat kolaborasi, dan menurunkan tingkat stres kerja guru. Temuan serupa juga disampaikan oleh Aziz et al. (2023) dalam *Journal of Educational Administration*, yang menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan orientasi pelayanan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *teacher engagement*, loyalitas staf, dan partisipasi komunitas.

Kepala sekolah SMK yang menginternalisasi etos kerja dan kepemimpinan pelayanan juga membangun sistem penghargaan yang adil dan bermakna. Mereka menginisiasi program “guru teladan berbasis inovasi”, memberi panggung bagi siswa-siswa yang berprestasi secara non-akademik, serta menyelenggarakan *open forum bulanan* untuk menerima kritik dan saran dari seluruh warga sekolah. Mereka memosisikan diri sebagai mitra kerja, bukan atasan otoriter. Dalam menghadapi tantangan seperti konflik antarguru, keluhan orang tua, atau tekanan target kinerja, mereka merespons dengan pendekatan berbasis dialog, empati, dan keadilan.

Implementasi spirit pelayanan juga tampak dalam komitmen membina guru dan tenaga kependidikan secara holistik. Kepala sekolah akan mengembangkan *coaching and mentoring plan*, menyelenggarakan pelatihan soft

skills dan mental health awareness, serta membuka jalur pengembangan karier berjenjang berbasis kinerja. Dalam konteks siswa, kepala sekolah akan mendampingi proses pelatihan kompetensi, menyusun jalur sertifikasi, serta memfasilitasi jaringan magang di industri. Semua ini dilakukan bukan demi popularitas atau pencitraan, melainkan sebagai bentuk tanggung jawab moral untuk memajukan insan pendidikan.

Secara umum, kepala sekolah dengan etos kerja tinggi dan jiwa kepemimpinan pelayanan akan menciptakan ekosistem sekolah yang sehat, aman, dan produktif. Mereka menyalakan semangat gotong royong, memperkuat solidaritas antarwarga sekolah, dan menjadikan sekolah sebagai ruang bertumbuh bersama. Kepemimpinan seperti inilah yang paling relevan dalam menjawab tantangan VUCA karena tidak bergantung pada kekuasaan struktural, melainkan pada pengaruh moral dan keteladanan nilai.

2.4 Studi Komparatif Kepemimpinan SMK dalam Konteks Global

Kepemimpinan kepala sekolah SMK ideal tidak hanya dapat dipahami melalui lensa lokal atau nasional, tetapi juga perlu dikaji dalam perspektif global guna memperkaya pendekatan dan strategi kepemimpinan. Perbandingan lintas negara memberikan wawasan tentang bagaimana konteks sosial, budaya, ekonomi, dan kebijakan pendidikan membentuk profil pemimpin sekolah vokasional yang efektif. Dalam studi komparatif, setidaknya tiga negara yang telah diakui memiliki sistem pendidikan kejuruan unggul—Jerman, Jepang, dan Singapura—menawarkan model kepemimpinan yang bisa dijadikan cermin reflektif bagi pengembangan kepala sekolah SMK di Indonesia.

Di **Jerman**, kepemimpinan kepala sekolah SMK berakar kuat pada kemitraan erat dengan industri melalui sistem *dual vocational training*, di mana siswa belajar di sekolah sekaligus magang di perusahaan. Kepala sekolah di Jerman umumnya dipilih dari kalangan profesional yang tidak hanya memiliki latar belakang pendidikan, tetapi juga pengalaman di dunia industri. Mereka memainkan peran sebagai fasilitator koordinasi antara

sektor pendidikan dan industri, bertanggung jawab dalam menyelaraskan kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja. Kepala sekolah diberikan otonomi luas dalam mengelola kurikulum, anggaran, serta perekrutan guru berbasis kompetensi profesional. Implementasi nyata terlihat dalam pembentukan *advisory board* di sekolah, yang beranggotakan perwakilan industri dan alumni sebagai mitra strategis pengembangan sekolah. Studi oleh Pilz & Wiemann (2022) dalam *International Journal for Research in Vocational Education and Training* menunjukkan bahwa keberhasilan SMK di Jerman sangat ditentukan oleh kepemimpinan berbasis kolaborasi dan fleksibilitas pengambilan keputusan yang berorientasi kebutuhan industri.

Sementara itu, di **Jepang**, kepemimpinan kepala sekolah ditopang oleh budaya kerja keras (*ganbaru*) dan orientasi jangka panjang. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer, tetapi juga sebagai pembina moral dan karakter. Mereka aktif dalam membangun kultur kerja yang disiplin, pembelajaran berorientasi tim, dan integrasi antara nilai-nilai lokal dengan teknologi mutakhir. Kepemimpinan kepala SMK di Jepang juga menekankan pentingnya *lesson study*, kolaborasi antar guru untuk menyusun dan merefleksikan rencana pelajaran secara periodik. Dalam kegiatan harian, kepala sekolah terlibat dalam observasi langsung proses belajar, membimbing guru dalam pengembangan kurikulum tematik, serta menjadi juru bicara sekolah dalam forum kemitraan dengan perusahaan lokal. Penelitian oleh Takahashi & Saito (2023) dalam *Educational Leadership and Management* menunjukkan bahwa pendekatan *distributed leadership* yang diterapkan kepala sekolah di Jepang mampu meningkatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dan menumbuhkan budaya inovasi di sekolah vokasi.

Adapun di **Singapura**, sistem pengembangan kepemimpinan kepala sekolah sangat terstruktur melalui *Academy of Principals* dan *Leadership Learning Series* yang difasilitasi oleh Kementerian Pendidikan. Setiap kepala sekolah melalui pelatihan intensif dalam bidang manajemen sekolah, penggunaan data untuk pengambilan keputusan, serta pengembangan jaringan profesional. Kepemimpinan kepala sekolah SMK di Singapura sangat menekankan *evidence-based leadership*, di mana seluruh kebijakan dan

program sekolah harus didasarkan pada data capaian dan evaluasi berbasis sistem informasi yang terintegrasi. Dalam praktiknya, kepala sekolah secara berkala mempresentasikan *School Improvement Plan* kepada stakeholder eksternal seperti kementerian, industri, dan lembaga riset. Studi oleh Goh & Lee (2022) dalam *Journal of Educational Administration* menunjukkan bahwa model kepemimpinan kepala sekolah di Singapura yang berbasis sistem, data, dan refleksi kolektif memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu lulusan, keterlibatan guru, dan kepercayaan publik terhadap pendidikan vokasi.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa ada benang merah dalam praktik kepemimpinan SMK unggul di dunia, yaitu: (1) adanya konektivitas kuat dengan dunia industri; (2) pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan; (3) pelibatan guru dalam inovasi pembelajaran; dan (4) penguatan struktur pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan. Kepala sekolah SMK di Indonesia dapat mengadaptasi prinsip-prinsip ini dengan menyesuaikannya pada konteks lokal, seperti dengan membentuk *komite industri sekolah*, mengembangkan sistem *e-reporting* berbasis dashboard, dan menyelenggarakan *professional learning community* antar guru program keahlian. Kepala sekolah juga dapat mencontoh praktik evaluasi berbasis kinerja seperti yang diterapkan di Singapura melalui *Annual School Review* yang melibatkan pihak eksternal untuk menilai efektivitas program.

Dengan mengadopsi pendekatan komparatif dan reflektif, kepala sekolah SMK di Indonesia tidak hanya akan mampu memperkuat kapasitas internal lembaga, tetapi juga memperluas jejaring kolaboratif yang memperkaya pengalaman profesional. Mereka bukan lagi hanya pemimpin lokal, melainkan pemimpin pendidikan global yang mampu membawa SMK ke arah keunggulan kompetitif berkelas dunia.

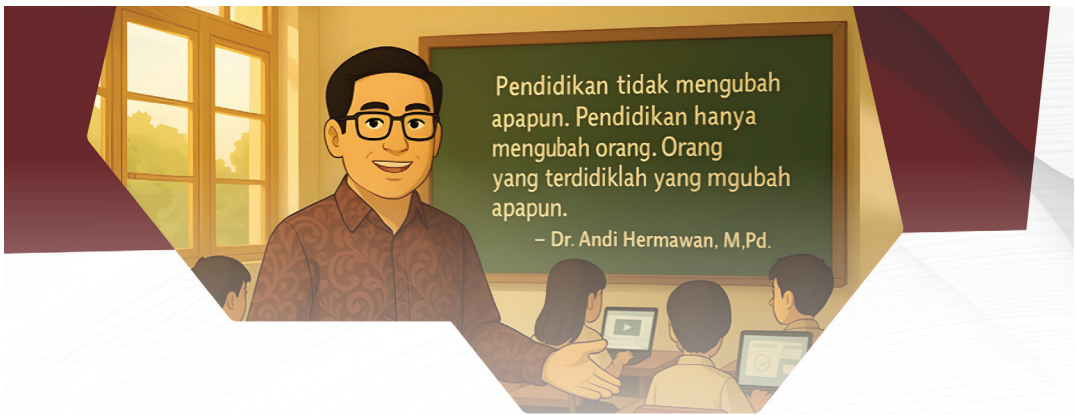
.....

Referensi

1. Aziz, A. A., Basri, R., & Saad, M. (2023). Servant leadership and organizational commitment in secondary schools: The mediating role of

- teacher engagement. *Journal of Educational Administration*, 61(2), 238–255. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2021-0175>
2. de Jong, T., Meirink, J., & Admiraal, W. (2022). Adaptive leadership and change management in education: A review of school leadership practices during disruption. *Journal of Educational Change*, 23(3), 397–416. <https://doi.org/10.1007/s10833-021-09434-3>
 3. Duong, M. Q., Nguyen, V. H., & Tran, L. T. (2022). The influence of visionary leadership on innovation and teacher collaboration in Vietnamese vocational high schools. *Leadership and Policy in Schools*, 21(1), 68–84. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1804190>
 4. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
 5. Fullan, M., & Edwards, A. (2022). The right drivers for whole system success. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 385–406. <https://doi.org/10.1177/1741143221997286>
 6. Goh, C. T., & Lee, S. P. (2022). Evidence-based leadership and strategic improvement in Singaporean vocational schools. *Journal of Educational Administration*, 60(3), 403–420. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2021-0192>
 7. Hallinger, P., & Bryant, D. A. (2022). Mapping the terrain of research on school leadership in the Asia Pacific region: A systematic review. *Asia Pacific Journal of Education*, 42(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/02188791.2021.1873152>
 8. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Meuser, J. D. (2022). Servant leadership and the development of trust and engagement in educational institutions. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103707. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103707>
 9. Maulud, D. A., & Yunus, N. S. (2023). Ethical leadership and school climate: The mediating role of trust. *Journal of Educational Integrity*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s40979-023-00102-z>

10. Pilz, M., & Wiemann, J. (2022). Dual vocational education and training in Germany: Challenges and future directions. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 9(2), 101–120. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.9.2.1>
11. Sari, Y., & Gunawan, T. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan teaching factory berbasis industri digital. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Vokasi*, 11(1), 45–58.
12. Takahashi, A., & Saito, E. (2023). Leadership practices of vocational school principals in Japan: Distributed leadership and innovation culture. *Educational Leadership and Management*, 51(3), 356–372. <https://doi.org/10.1177/17411432221097145>



BAB 3

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DAN DIGITAL

3.1 Konsep Dasar dan Prinsip Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada perubahan menyeluruh dalam organisasi dengan cara menginspirasi, memberdayakan, dan membangkitkan potensi seluruh anggota untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Konsep ini pertama kali dikenalkan oleh James MacGregor Burns (1978), kemudian dikembangkan lebih jauh oleh Bernard M. Bass (1985) yang menyusun kerangka *Four I's of Transformational Leadership*, yaitu: **Idealized Influence (pengaruh ideal)**, **Inspirational Motivation (motivasi inspiratif)**, **Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual)**, dan **Individualized Consideration (pertimbangan individual)**. Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah SMK, prinsip-prinsip ini bukan hanya bersifat konseptual, tetapi sangat aplikatif dan menjadi pilar dasar dalam menciptakan sekolah yang visioner, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Idealized Influence menekankan bahwa pemimpin harus menjadi figur teladan yang dihormati dan dipercaya oleh seluruh anggota organisasi. Kepala sekolah SMK yang menerapkan prinsip ini menunjukkan komitmen tinggi terhadap integritas, disiplin, dan keberanian mengambil keputusan strategis meskipun dalam kondisi penuh risiko. Misalnya, ketika menghadapi tekanan perubahan kurikulum dan resistensi guru terhadap digitalisasi pembelajaran, kepala sekolah tetap konsisten mendorong reformasi dengan memberikan contoh nyata dalam penggunaan teknologi, menghadiri pelatihan bersama guru, dan memimpin perubahan dengan semangat kolektif.

Inspirational Motivation tercermin dalam kemampuan kepala sekolah untuk mengartikulasikan visi sekolah yang menantang namun realistis, disampaikan dengan semangat dan optimisme yang menular. Kepala sekolah tidak hanya mengumumkan visi sebagai dokumen formal, tetapi membingkainya dalam cerita dan narasi yang kuat—misalnya, “SMK kita akan menjadi pusat inovasi teknologi hijau tingkat kabupaten dalam lima tahun ke depan.” Implementasi nilai ini terlihat dalam rapat kerja, majelis guru, atau forum komunitas, di mana kepala sekolah mengajak semua pihak merumuskan strategi pencapaian bersama dan menetapkan indikator keberhasilan yang jelas.

Intellectual Stimulation merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mendorong guru, siswa, dan staf untuk berpikir kritis, mengevaluasi ulang cara kerja lama, serta berani bereksperimen dengan ide-ide baru. Di lingkungan SMK, ini dapat diwujudkan dengan memberikan ruang inovasi guru melalui program *laboratorium pembelajaran*, *kompetisi modul ajar kreatif*, atau *grants internal untuk pengembangan teaching factory*. Kepala sekolah mendorong guru untuk meninggalkan pendekatan konvensional dan mengadopsi pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*) serta berbasis teknologi digital.

Individualized Consideration menuntut kepala sekolah untuk mengenali kebutuhan, potensi, dan aspirasi unik dari setiap guru dan siswa. Kepala sekolah transformatif tidak memperlakukan semua orang secara seragam, tetapi memberikan pendekatan personal—seperti mentoring untuk guru pemula, insentif berbasis kinerja, serta pelatihan khusus sesuai

minat. Misalnya, kepala sekolah memberi dukungan pada guru yang ingin mengikuti sertifikasi bidang mekatronika atau mengikutkan siswa dalam pelatihan industri berbasis minat profesi.

Penelitian oleh Sun & Leithwood (2022) dalam *Educational Administration Quarterly* menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif di sekolah kejuruan secara signifikan meningkatkan kualitas pembelajaran guru, keterlibatan siswa, dan efektivitas manajemen perubahan. Studi kuantitatif ini dilakukan di lebih dari 200 sekolah menengah dan menunjukkan korelasi positif yang kuat antara dimensi *transformational leadership* dengan pencapaian tujuan sekolah secara kolektif. Selain itu, penelitian oleh Suryani et al. (2023) dalam *International Journal of Educational Leadership and Management* membuktikan bahwa kepala sekolah SMK di Indonesia yang menerapkan pendekatan transformatif mampu meningkatkan motivasi kerja guru dan pelaksanaan program keahlian berbasis industri secara signifikan dalam waktu dua tahun.

Dengan demikian, kepemimpinan transformatif bukan sekadar strategi perubahan, tetapi paradigma kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan manusia dan penciptaan makna bersama. Kepala sekolah SMK yang transformatif adalah pemimpin yang mampu menyatukan intelektualitas, keteladanan moral, dan kapasitas strategis dalam membangun masa depan pendidikan vokasi yang unggul dan berdaya saing global.

3.2 Digital Leadership dalam Lingkungan Sekolah

Digital leadership atau kepemimpinan digital adalah kemampuan seorang pemimpin dalam merancang, memfasilitasi, dan mengelola perubahan di lingkungan organisasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara strategis dan transformatif. Dalam konteks pendidikan, khususnya di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, digital leadership menjadi elemen kunci dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0 dan Society 5.0 yang menuntut keterhubungan digital, integrasi data, dan penguasaan teknologi dalam seluruh aspek manajerial dan pedagogis. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi digital leadership bukan hanya

menguasai teknologi, tetapi mampu menyelaraskan penggunaan teknologi dengan visi, kultur, dan tujuan strategis sekolah.

Menurut model yang dikembangkan oleh Eric Sheninger (2019), terdapat **tujuh pilar digital leadership** yang relevan untuk kepala sekolah: (1) komunikasi digital yang efektif, (2) akses informasi secara real-time, (3) kolaborasi digital, (4) kepemimpinan pembelajaran digital, (5) pengembangan profesional guru secara daring, (6) pembentukan identitas digital sekolah, dan (7) pengambilan keputusan berbasis data digital. Setiap pilar tersebut menggambarkan aspek kepemimpinan yang harus dimiliki kepala sekolah agar mampu memfasilitasi pembelajaran abad ke-21 secara efektif.

Implementasi **komunikasi digital** dapat terlihat dari kebijakan kepala sekolah dalam menggunakan platform seperti WhatsApp grup resmi, Google Workspace, atau Microsoft Teams untuk menyampaikan informasi, keputusan, serta memfasilitasi kolaborasi antarguru dan siswa. Kepala sekolah juga menetapkan standar komunikasi etis dan produktif dalam ruang digital agar seluruh civitas sekolah terbiasa berinteraksi secara profesional. Dalam aspek **pengambilan keputusan berbasis data**, kepala sekolah memanfaatkan *dashboard digital* untuk memantau absensi siswa, progres pembelajaran, dan capaian hasil belajar—yang semuanya dianalisis secara kuantitatif dan digunakan sebagai dasar perbaikan kebijakan akademik maupun manajerial.

Dalam ranah **pengembangan profesional guru**, kepala sekolah sebagai digital leader akan menyusun *roadmap pelatihan TIK* untuk guru secara berkala, membuka akses ke platform pembelajaran global seperti Coursera, Udemy, atau SIM Guru Belajar Kemdikbud, serta mengadakan *sharing session* antar guru untuk berbagi praktik baik penggunaan media digital dalam mengajar. Kepala sekolah juga mendorong penggunaan Learning Management System (LMS) seperti Moodle, Edmodo, atau Google Classroom sebagai media pembelajaran daring, sekaligus mengintegrasikannya dengan asesmen berbasis aplikasi seperti Quizizz, Kahoot!, dan Plickers.

Kepala SMK yang berhasil membangun **identitas digital sekolah** akan mengelola media sosial resmi sekolah (Instagram, YouTube, Facebook)

untuk membagikan informasi publik, menampilkan portofolio siswa dan guru, serta meningkatkan citra institusi secara terbuka dan transparan. Hal ini terbukti efektif dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat, seperti ditunjukkan oleh penelitian Qureshi et al. (2022) dalam *Computers & Education*, yang menyimpulkan bahwa sekolah yang aktif secara digital mengalami peningkatan pendaftar baru dan engagement masyarakat lokal.

Secara empirik, kepala sekolah yang kuat dalam digital leadership terbukti mampu mendorong perubahan organisasi yang signifikan. Penelitian oleh Tay, Lee, & Ramachandran (2023) dalam *International Journal of Educational Technology in Higher Education* menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menguasai prinsip-prinsip digital leadership mendorong percepatan adopsi teknologi di lingkungan sekolah sebesar 47% dalam waktu dua tahun. Penelitian ini juga menegaskan bahwa keberhasilan adopsi teknologi tidak hanya tergantung pada infrastruktur, tetapi sangat bergantung pada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang inovatif, komunikatif, dan partisipatif.

Oleh karena itu, digital leadership di SMK bukan hanya keterampilan tambahan, tetapi **kompetensi inti** dalam menghadirkan pendidikan vokasi yang adaptif, relevan, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Kepala sekolah digital adalah pemimpin yang memahami ekosistem digital, mampu menyelaraskan transformasi teknologi dengan kebutuhan sekolah, serta menjadikan digitalisasi sebagai instrumen untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan dan profesionalitas guru. Dalam dunia yang semakin terdigitalisasi, kepala sekolah yang gagal mengembangkan kepemimpinan digital akan tertinggal, sementara yang berhasil akan memimpin sekolahnya menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3.3 Peran Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan Teknologi

Dalam era disrupsi digital yang ditandai oleh percepatan inovasi teknologi dan tuntutan globalisasi, kepala sekolah tidak cukup hanya bertindak sebagai manajer administratif, tetapi harus berperan sebagai **agen perubahan teknologi (technology change agent)**. Peran ini menuntut kepala sekolah

untuk menjadi pemimpin yang secara aktif mendorong transformasi berbasis teknologi, tidak hanya dalam aspek manajemen sekolah, tetapi juga dalam budaya kerja, proses pembelajaran, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Sebagai agen perubahan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab strategis untuk menjembatani kesenjangan antara kesiapan teknologi dan kesiapan manusia di lingkungan sekolah, khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang secara fungsional dituntut menghasilkan lulusan yang melek teknologi dan siap kerja.

Secara konseptual, peran kepala sekolah sebagai agen perubahan teknologi mencakup tiga fungsi utama: **visioner strategis**, **fasilitator transformasi digital**, dan **katalis budaya inovasi**. Sebagai visioner strategis, kepala sekolah menyusun roadmap digitalisasi sekolah yang memuat arah kebijakan, tahapan implementasi, indikator pencapaian, serta model evaluasi berbasis data. Misalnya, kepala sekolah merancang transformasi manajemen berbasis *school information system (SIS)*, menetapkan platform Learning Management System (LMS) resmi sekolah, serta memetakan kebutuhan pelatihan TIK bagi guru dan siswa berdasarkan asesmen awal.

Sebagai fasilitator, kepala sekolah menyediakan sarana, sumber daya, dan pelatihan yang memungkinkan guru dan tenaga kependidikan mengembangkan kapasitas digital secara berkelanjutan. Dalam praktiknya, ini tampak dalam penyelenggaraan *Digital Literacy Camp* untuk guru pemula, pelatihan desain media ajar interaktif, dan pendampingan pemanfaatan Google Workspace for Education, Canva for Education, atau LMS lokal seperti e-Rapor SMK. Kepala sekolah juga memfasilitasi pembentukan tim TIK sekolah yang bertugas memberikan bantuan teknis dan menjadi motor integrasi teknologi dalam kegiatan pembelajaran maupun administrasi.

Sebagai katalis perubahan budaya, kepala sekolah harus mampu membentuk lingkungan yang terbuka terhadap perubahan, mendorong eksperimentasi, dan mengurangi resistensi terhadap inovasi. Ini dilakukan melalui penciptaan iklim kerja berbasis *growth mindset*, penerapan sistem penghargaan bagi guru inovatif, serta mengintegrasikan teknologi ke dalam kegiatan sekolah seperti ujian berbasis komputer, penilaian portofolio digital, dan jurnal pembelajaran daring. Kepala sekolah juga melakukan

intervensi kebijakan untuk mempercepat adopsi teknologi, misalnya dengan mengubah format laporan harian guru menjadi e-logbook berbasis Google Form atau aplikasi mobile.

Penelitian oleh Huda et al. (2022) dalam *International Journal of Educational Technology in Higher Education* menemukan bahwa kepala sekolah yang menjalankan peran aktif sebagai agen perubahan teknologi mampu meningkatkan integrasi teknologi dalam pembelajaran hingga 51% dibanding kepala sekolah yang hanya menjalankan fungsi administratif. Studi ini juga menyoroti bahwa kepemimpinan berbasis teknologi memiliki efek langsung terhadap peningkatan kepercayaan diri guru dalam menggunakan digital tools, peningkatan partisipasi siswa dalam pembelajaran daring, dan efisiensi manajemen internal sekolah.

Di tingkat implementasi kebijakan nasional, kepala sekolah agen perubahan juga memainkan peran kunci dalam program seperti *Digitalisasi Sekolah* dan *SMK Pusat Keunggulan*. Mereka menjadi ujung tombak dalam menyukseskan penggunaan Platform Merdeka Mengajar, Asesmen Nasional Berbasis Komputer (ANBK), dan sistem informasi manajemen pendidikan vokasi. Dalam beberapa kasus, kepala SMK juga aktif menjalin kerja sama dengan dunia industri teknologi untuk mendirikan laboratorium digital atau teaching factory berbasis software engineering.

Dengan demikian, kepala sekolah yang berperan sebagai agen perubahan teknologi tidak hanya mendukung transformasi digital sebagai agenda institusional, tetapi benar-benar menjadi motor penggerak yang menciptakan ekosistem pembelajaran berbasis teknologi. Kepemimpinan mereka menciptakan resonansi digital yang berdampak luas terhadap mutu, relevansi, dan keberlanjutan pendidikan vokasi. Dalam dunia yang ditandai oleh percepatan dan ketidakpastian, peran ini menjadi tidak opsional, melainkan esensial bagi keberhasilan sekolah dalam menjawab tuntutan abad 21.

3.4 Praktik Baik di SMK Swasta dan Negeri

Praktik kepemimpinan transformatif dan digital di SMK tidak hanya menjadi ideal teoretis, tetapi telah direalisasikan dalam berbagai bentuk inovasi nyata di lapangan, baik pada SMK negeri maupun swasta. Kepala

sekolah yang mengimplementasikan prinsip-prinsip transformasional dan digital leadership telah menunjukkan bahwa transformasi institusional dapat dicapai melalui kombinasi antara visi jangka panjang, strategi berbasis data, pemberdayaan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi secara terintegrasi. Studi praktik baik ini memberikan gambaran konkret bahwa perubahan sekolah yang berdampak luas dimulai dari cara pandang dan tindakan pemimpin sekolah sebagai aktor kunci transformasi.

Salah satu contoh praktik baik di lingkungan **SMK Negeri** adalah yang diterapkan di **SMK Negeri 2 Surakarta**, di mana kepala sekolah merancang transformasi kurikulum teaching factory berbasis industri 4.0 dengan integrasi teknologi digital dalam setiap proses kerja sekolah. Program unggulan mereka adalah pengembangan *Smart Manufacturing Lab*, penguatan *Project-Based Learning*, serta digitalisasi sistem pembelajaran dan administrasi. Kepala sekolah mendorong guru produktif untuk berkolaborasi menyusun modul pembelajaran digital dan membentuk *Industri Kecil Menengah Mitra* sebagai laboratorium produksi bersama. Untuk menjamin kualitas implementasi, kepala sekolah menetapkan *Indikator Kinerja Individu (IKI)* bagi guru yang dihubungkan dengan pencapaian transformasi digital. Menurut laporan Dinas Pendidikan Jawa Tengah (2022), SMK ini menjadi percontohan nasional dalam pengembangan Teaching Factory berbasis teknologi cerdas.

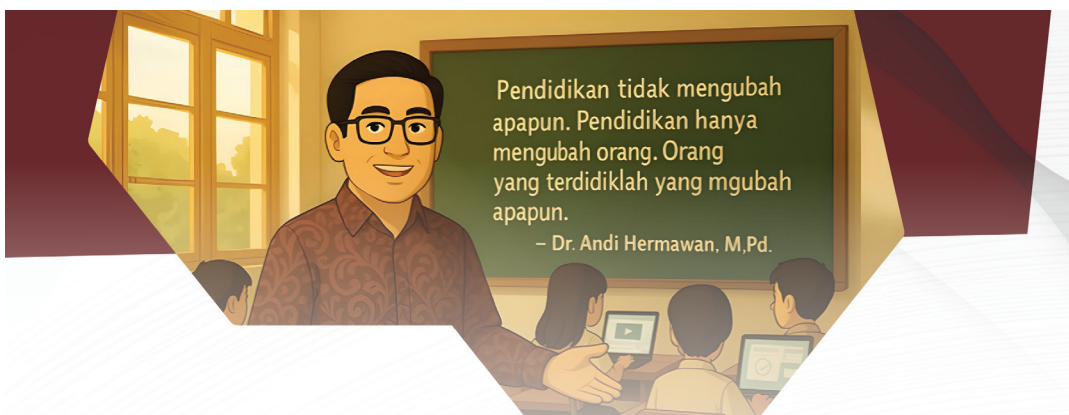
Di sektor **SMK Swasta**, salah satu model inspiratif datang dari **SMK Bina Informatika Kota Depok**. Sekolah ini mengembangkan *Digital Learning Ecosystem* dengan membangun LMS internal yang terintegrasi dengan sistem penilaian, presensi siswa, dan portofolio digital siswa-guru. Kepala sekolah secara aktif melakukan pelatihan internal menggunakan model *peer coaching*, di mana guru-guru TIK membimbing rekan sejawatnya dalam mendesain media ajar berbasis animasi, augmented reality, dan pemrograman dasar. Mereka juga membentuk komunitas *Guru Inovator Digital* sebagai ruang berbagi praktik terbaik dan inovasi pembelajaran berbasis teknologi. Kepala sekolah menjadi pengarah strategi yang memadukan kompetensi teknis dan nilai kolaboratif, serta menetapkan *Digital*

Transformation Scorecard sebagai alat evaluasi kinerja berbasis indikator digital.

Kedua praktik di atas menunjukkan pola yang serupa: (1) kepala sekolah memainkan peran sebagai pemimpin transformasional dan digital yang aktif, bukan administratif semata; (2) transformasi tidak hanya berhenti pada penggunaan perangkat digital, tetapi menysar perubahan pola pikir dan budaya kerja sekolah; dan (3) inovasi lahir dari kolaborasi yang difasilitasi secara strategis oleh kepala sekolah. Dalam penelitian oleh Prasetyo & Kurniawan (2023) yang dipublikasikan di *Journal of Vocational Education Studies*, disebutkan bahwa sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan integrasi gaya kepemimpinan transformatif dan digital mengalami peningkatan partisipasi guru dalam inovasi sebesar 41%, peningkatan efektivitas komunikasi internal sebesar 36%, serta peningkatan persepsi mutu layanan oleh siswa sebesar 30%.

Kepala sekolah yang berhasil dalam praktik baik ini juga menunjukkan kemampuan dalam mengelola *resistensi terhadap perubahan*. Mereka memulai dari kelompok kecil guru yang inovatif, memberi penghargaan untuk setiap keberhasilan kecil, dan membentuk *agent of change* internal yang terus membangun gelombang perubahan. Mereka juga menjadikan guru sebagai *co-creator* kebijakan, bukan sekadar pelaksana, sehingga tercipta rasa memiliki terhadap proses transformasi sekolah.

Oleh karena itu, praktik-praktik baik ini membuktikan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformatif dan digital sangat bergantung pada bagaimana kepala sekolah membumikan konsep ke dalam strategi aksi, membangun kapasitas individu, dan membentuk budaya belajar organisasi yang reflektif dan kolaboratif. SMK yang dikelola dengan semangat kepemimpinan transformatif-digital akan lebih siap menghadapi tantangan dunia kerja masa depan, memiliki daya saing, serta memberikan layanan pendidikan yang berdaya ubah.



BAB 4

KEPEMIMPINAN VISIONER DAN STRATEGIS

4.1 Membangun Visi dan Misi Sekolah Unggul

Visi dan misi merupakan fondasi filosofis dan strategis dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya pada tingkat satuan pendidikan seperti Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). **Visi sekolah** menggambarkan arah jangka panjang yang hendak dicapai, mencerminkan aspirasi kolektif tentang masa depan institusi yang diidamkan, sedangkan **misi sekolah** menjelaskan langkah-langkah strategis, nilai-nilai utama, dan pendekatan operasional untuk mewujudkan visi tersebut. Dalam konteks kepemimpinan visioner dan strategis, kepala sekolah tidak hanya bertugas menyusun dokumen visi-misi, tetapi juga menghidupkannya dalam seluruh proses organisasi, menjadikannya sebagai “kompas kolektif” yang membimbing budaya, kebijakan, dan perilaku warga sekolah.

Penyusunan visi dan misi sekolah unggul harus didasarkan pada prinsip **relevansi kontekstual**, **partisipasi multi-stakeholder**, **keberpihakan pada kualitas**, **serta orientasi masa depan**. Kepala sekolah yang visioner memulai proses ini dengan melakukan analisis mendalam terhadap potensi

internal (strengths and weaknesses) serta tantangan eksternal (opportunities and threats). Proses ini sering diformalkan melalui kegiatan seperti *workshop penyusunan visi-misi* yang melibatkan guru, siswa, orang tua, dunia usaha dan dunia industri (DUDI), alumni, dan tokoh masyarakat lokal. Melalui pendekatan partisipatif ini, visi dan misi yang terbentuk akan memiliki legitimasi moral yang kuat dan mencerminkan harapan serta kebutuhan nyata masyarakat.

Dalam implementasi sehari-hari, kepala sekolah menerjemahkan visi menjadi budaya kerja. Misalnya, jika visi sekolah adalah “Menjadi SMK unggul berbasis digital dan berdaya saing global,” maka setiap program dan kegiatan harus mencerminkan semangat digitalisasi dan internasionalisasi. Hal ini diwujudkan melalui pengembangan kurikulum berbasis industri 4.0, pelatihan guru dalam literasi digital, penguatan program bahasa asing, hingga menjalin kerja sama dengan institusi luar negeri. Di lingkungan sekolah, visi ini dikomunikasikan secara rutin dalam apel pagi, disosialisasikan melalui media visual seperti banner dan infografis, serta dijadikan bagian dari refleksi dalam rapat mingguan guru dan forum evaluasi siswa.

Penelitian oleh Hariri et al. (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki visi-misi yang dikembangkan secara partisipatif dan dikomunikasikan secara konsisten memiliki tingkat keterlibatan guru yang lebih tinggi, serta lebih berhasil dalam menumbuhkan budaya inovasi berkelanjutan. Studi longitudinal tersebut menelusuri 122 sekolah menengah di empat negara dan menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang memimpin langsung proses penyusunan dan internalisasi visi-misi sekolah cenderung berhasil menciptakan sinergi antar unit kerja serta meningkatkan kohesi organisasi.

Dalam konteks SMK, pembangunan visi juga harus mempertimbangkan **kebutuhan dunia kerja**, tren teknologi masa depan, dan potensi keunggulan lokal. Sebagai contoh, sebuah SMK yang berada di daerah pertanian dapat membangun visi menjadi “Pusat keunggulan agroindustri berbasis teknologi hijau,” dengan misi yang diarahkan pada penguatan teaching factory berbasis hasil pertanian lokal, pengembangan unit bisnis siswa, dan sertifikasi keahlian spesifik bidang agroteknologi. Kepala sekolah memiliki

peran sentral dalam menjembatani visi besar ini dengan kebutuhan program keahlian, kurikulum operasional sekolah (KOS), dan penguatan sumber daya manusia sekolah melalui rekrutmen guru produktif, pelatihan industri, serta manajemen SDM berbasis kinerja.

Agar visi-misi tidak menjadi slogan kosong, kepala sekolah juga menerapkan **sistem evaluasi berkelanjutan** berbasis indikator ketercapaian visi. Misalnya, indikator peningkatan jumlah siswa bersertifikasi internasional, keberhasilan kemitraan strategis, peningkatan lulusan yang bekerja sesuai bidang keahlian, serta peningkatan kompetensi guru berbasis teknologi. Evaluasi ini dilakukan secara triwulanan melalui rapat tim manajemen sekolah, forum pengembangan sekolah, dan audit mutu internal.

Dengan demikian, membangun visi dan misi sekolah unggul adalah proses strategis yang membutuhkan **kecermatan analisis, kepekaan sosial, kemampuan komunikatif, serta kepemimpinan transformasional**. Kepala sekolah bukan hanya penulis dokumen visi, tetapi *penjaga arah, penggerak aksi, dan penyatu energi kolektif* dalam mewujudkan cita-cita institusi pendidikan vokasi yang adaptif, unggul, dan berdaya saing global.

4.2. Translasi Visi menjadi Program Inovatif

Membentuk visi sekolah yang unggul tidak akan bermakna jika tidak ditranslasikan secara konkret ke dalam program-program strategis yang inovatif dan berdampak nyata. Proses translasi visi ke dalam program adalah upaya menyusun jembatan antara gagasan ideal dan kenyataan operasional, yang menuntut kepemimpinan kepala sekolah untuk mampu berpikir strategis, bertindak taktis, dan menanamkan budaya inovasi dalam setiap lapisan organisasi sekolah. Di lingkungan SMK, proses ini sangat krusial mengingat kebutuhan pendidikan vokasi untuk selalu relevan dengan dinamika industri, perkembangan teknologi, dan tantangan masyarakat.

Translasi visi ke dalam program inovatif dimulai dengan mengurai kata kunci dalam visi menjadi tujuan strategis, kemudian menurunkannya ke dalam indikator capaian dan rencana aksi tahunan. Misalnya, jika visi sekolah berbunyi “*Menjadi SMK Unggul di Bidang Teknologi Informasi dan Berdaya Saing Global*,” maka kata kunci “unggul” harus diterjemahkan ke dalam indikator seperti: akreditasi A, capaian prestasi nasional, dan lulusan

terserap di industri; sementara “teknologi informasi” harus diterjemahkan ke dalam program seperti teaching factory bidang software development, integrasi pembelajaran dengan LMS, dan penguatan kompetensi digital guru serta siswa.

Dalam praktik lapangan, kepala sekolah yang strategis akan membentuk **tim pengembang inovasi sekolah** yang terdiri dari guru-guru kreatif, wakil kepala sekolah, perwakilan dunia industri, serta alumni. Tim ini bertugas menyusun proposal program inovatif setiap tahun, seperti pengembangan unit produksi siswa berbasis platform digital (*edutech entrepreneurship*), program *certification corner* yang memfasilitasi sertifikasi keahlian industri (MIS, Adobe, Cisco), serta *student innovation challenge* yang menjadi ajang kompetisi internal antar kelas dalam menghasilkan solusi teknologi sederhana berbasis lokal. Seluruh program ini diintegrasikan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) dan dievaluasi secara berkala.

Penelitian oleh Saeed et al. (2022) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu menghubungkan visi jangka panjang dengan program inovatif secara sistemik memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan keterlibatan guru dan pencapaian output pendidikan. Studi ini menegaskan bahwa translasi visi yang berhasil harus memenuhi empat kriteria: (1) berbasis kebutuhan lokal, (2) dapat diukur, (3) memiliki sistem insentif yang adil, dan (4) didukung infrastruktur organisasi.

Program inovatif di SMK juga ditandai oleh keterlibatan aktif dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Sebagai contoh, kepala sekolah menjalin MoU dengan perusahaan teknologi untuk membuka kelas industri, di mana siswa belajar menggunakan kurikulum yang disusun bersama industri, magang di tempat mitra, serta lulus dengan sertifikasi ganda. Visi “menjadi sekolah siap kerja” tidak hanya dinyatakan dalam dokumen, tetapi dihidupkan dalam kegiatan konkret seperti *dual system*, *job matching fair*, dan *alumni industrial forum*.

Agar program inovatif tidak bersifat seremonial, kepala sekolah menetapkan sistem evaluasi berbasis *performance-based management*. Artinya, setiap program dievaluasi berdasarkan dampaknya terhadap indikator

mutu lulusan, produktivitas guru, dan reputasi sekolah. Kepala sekolah juga menerapkan sistem *lesson learned* yang mendorong refleksi dan replikasi keberhasilan ke program lain. Selain itu, inovasi tidak dipahami semata sebagai proyek besar, tetapi sebagai kebiasaan berpikir kritis dan kreatif dalam menyelesaikan persoalan rutin sekolah.

Dengan demikian, translasi visi ke dalam program inovatif memerlukan **struktur organisasi yang lentur, budaya kerja yang kolaboratif, dan kepemimpinan yang mampu menyinergikan gagasan, sumber daya, dan momentum perubahan**. Kepala sekolah sebagai arsitek perubahan harus terus-menerus menjadikan visi bukan sekadar tujuan, tetapi sumber inspirasi untuk menggerakkan seluruh warga sekolah menuju pendidikan vokasi yang progresif, relevan, dan adaptif terhadap masa depan.

4.2 Menyusun Roadmap Transformasi SMK

Roadmap transformasi adalah dokumen strategis yang berfungsi sebagai peta jalan perubahan jangka menengah hingga panjang yang disusun secara sistematis untuk mewujudkan visi dan tujuan strategis sekolah. Di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, roadmap transformasi sangat penting karena lembaga ini harus selalu bergerak responsif terhadap dinamika industri, perkembangan teknologi, kebijakan pendidikan nasional, serta tuntutan globalisasi tenaga kerja. Penyusunan roadmap yang baik bukan hanya menggambarkan target capaian, tetapi juga menyusun tahapan konkret, indikator keberhasilan, sumber daya yang dibutuhkan, serta pihak yang bertanggung jawab untuk setiap fase transformasi.

Secara konseptual, menyusun roadmap transformasi SMK melibatkan lima tahap utama: (1) **analisis situasi dan kebutuhan**, (2) **penetapan tujuan dan prioritas strategis**, (3) **penyusunan program dan indikator kinerja utama (KPI)**, (4) **penjadwalan dan alokasi sumber daya**, dan (5) **mekanisme pemantauan dan evaluasi berkelanjutan**. Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis memimpin seluruh proses ini dengan melibatkan tim manajemen sekolah, guru kunci, perwakilan DUDI, dan stakeholder lainnya. Proses dimulai dari evaluasi mutu internal (EMI), analisis

SWOT, hingga Focus Group Discussion (FGD) untuk menggali aspirasi dan konsensus terhadap arah perubahan.

Dalam praktiknya, roadmap transformasi SMK disusun untuk rentang waktu 3–5 tahun dan memuat beberapa bidang strategis seperti: (1) transformasi kurikulum berbasis industri dan digitalisasi, (2) peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan dan sertifikasi industri, (3) pembangunan Teaching Factory dan unit produksi, (4) penguatan kemitraan dengan DUDI dan dunia pendidikan tinggi, serta (5) penguatan tata kelola berbasis teknologi dan transparansi. Setiap bidang dikembangkan menjadi *milestone tahunan* yang dievaluasi secara kuantitatif dan kualitatif.

Sebagai contoh konkret, **SMK Negeri 1 Cimahi** menyusun roadmap transformasi selama lima tahun dengan tahapan: Tahun 1 (digitalisasi manajemen dan integrasi LMS), Tahun 2 (implementasi teaching factory bidang telekomunikasi), Tahun 3 (ekspansi kemitraan luar negeri), Tahun 4 (akreditasi internasional), dan Tahun 5 (menjadi sekolah rujukan vokasi tingkat nasional). Kepala sekolah menugaskan *Tim Manajemen Perubahan Sekolah* yang bertugas merancang indikator kinerja tahunan, memonitor progres, dan melaporkan capaian kepada seluruh pemangku kepentingan melalui *rapat evaluasi kinerja triwulan*.

Penelitian oleh Al-Amin et al. (2022) dalam *Journal of Educational Planning and Administration* menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki roadmap transformasi yang terstruktur dan terintegrasi dengan budaya organisasi mengalami peningkatan efektivitas pencapaian program strategis sebesar 44% dibanding sekolah yang tidak memiliki roadmap formal. Studi ini juga menggarisbawahi pentingnya peran kepala sekolah sebagai *strategic orchestrator* yang menjembatani perencanaan makro dengan pelaksanaan mikro.

Roadmap juga berfungsi sebagai instrumen komunikasi perubahan. Kepala sekolah memanfaatkan dokumen ini dalam rapat internal, forum komite sekolah, dan dialog dengan DUDI untuk membangun komitmen bersama. Dalam implementasinya, roadmap dicetak dalam bentuk infografis, dibagikan ke seluruh unit kerja, dan dijadikan bahan pembelajaran bersama guru untuk memastikan pemahaman yang merata.

Di akhir setiap tahun, kepala sekolah memimpin *evaluasi roadmap* untuk menilai keberhasilan tahapan yang telah dicapai, hambatan yang ditemui, dan strategi korektif. Dalam fase ini, nilai-nilai reflektif dan budaya continuous improvement sangat ditekankan. Misalnya, jika target tahun kedua belum sepenuhnya tercapai, kepala sekolah akan mengadakan *retreat perencanaan* dengan tim manajemen untuk menyusun strategi perbaikan berbasis data dan pengalaman empiris.

Dengan demikian, menyusun roadmap transformasi bukan sekadar dokumen administratif, tetapi sebuah praktik kepemimpinan strategis yang mendalam dan progresif. Roadmap adalah jembatan antara visi jangka panjang dengan aksi nyata, yang hanya dapat berhasil jika kepala sekolah mampu menyinergikan aspek analitik, kepemimpinan, dan partisipasi kolektif dalam proses perubahan. Di tangan kepala sekolah yang visioner dan strategis, roadmap akan menjadi alat navigasi utama untuk membawa SMK menjadi institusi pendidikan vokasi yang adaptif, inovatif, dan berkelas dunia.

4.3 Strategi Menggerakkan Semua Pemangku Kepentingan

Keberhasilan transformasi SMK sangat bergantung pada sejauh mana kepala sekolah mampu menggerakkan seluruh **pemangku kepentingan (stakeholders)** secara sinergis dan berkelanjutan. Stakeholder dalam konteks sekolah vokasi mencakup guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, komite sekolah, dunia usaha dan dunia industri (DUDI), alumni, masyarakat, hingga pemerintah daerah. Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis tidak dapat menjalankan visi besar sendirian; ia harus menjadi **mobilisator perubahan kolektif**, yang mampu membangun partisipasi aktif, membentuk jejaring kolaboratif, serta memelihara kepercayaan antarpihak.

Strategi utama yang digunakan kepala sekolah visioner dalam menggerakkan stakeholder adalah **komunikasi strategis dan persuasif**. Kepala sekolah menyusun peta pemangku kepentingan (*stakeholder mapping*) untuk mengenali peran, kepentingan, dan kekuatan setiap pihak. Selanjutnya, ia menyusun strategi komunikasi yang disesuaikan: misalnya, untuk guru

digunakan pendekatan dialog reflektif dalam forum *learning community*, untuk DUDI melalui presentasi bisnis dan pemaparan nilai tambah kerja sama, sedangkan untuk orang tua digunakan forum silaturahmi berbasis data capaian anak. Kepala sekolah juga membangun narasi bersama (*shared story*) yang mengajak stakeholder merasakan pentingnya transformasi bukan sekadar untuk sekolah, tetapi juga untuk masa depan generasi lokal.

Keterlibatan DUDI menjadi salah satu prioritas karena SMK bertujuan menghasilkan lulusan siap kerja. Kepala sekolah harus secara aktif menjalin MoU, kunjungan industri, kelas kolaboratif, serta program *co-teaching*. Strategi kolaboratif ini diperkuat dengan pembentukan *forum kemitraan sekolah-industri* yang bertemu rutin untuk merancang kurikulum, menetapkan kompetensi yang dibutuhkan, serta menyediakan ruang praktik bagi siswa dan pelatihan bagi guru. Model ini telah sukses diterapkan di **SMK Pusat Keunggulan** di sejumlah daerah dan diperkuat oleh program *Link and Match* Kemendikbudristek.

Kepala sekolah juga menerapkan strategi **pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan** sebagai ujung tombak internal organisasi. Ini dilakukan melalui pelatihan berbasis kebutuhan, pelibatan dalam penyusunan rencana strategis, serta insentif berbasis kinerja. Kepala sekolah mendorong budaya *bottom-up innovation* di mana ide dan solusi datang dari tim guru, bukan hanya dari pimpinan. Program seperti *Guru Penggerak Internal*, *Inkubator Ide Pembelajaran*, dan *Rapat Reflektif Inklusif* menjadi wadah partisipatif yang memberi ruang bagi guru untuk merasa memiliki sekolah.

Komite sekolah dan orang tua juga digerakkan melalui strategi *transparansi dan pelibatan*. Kepala sekolah mengadakan forum bulanan bersama komite, memaparkan realisasi program dan anggaran, serta meminta masukan dalam pengambilan kebijakan non-akademik. Orang tua diberi ruang untuk menjadi mitra dalam pembinaan karakter siswa, penguatan literasi keuangan, serta pengembangan keterampilan hidup. Misalnya, melalui program *Orang Tua Menginspirasi* di mana orang tua berprofesi tertentu memberi kuliah umum kepada siswa.

Penelitian oleh Aziz et al. (2023) dalam *International Journal of Leadership in Education* menemukan bahwa keberhasilan kepala sekolah

dalam menyatukan semua pemangku kepentingan berdampak langsung pada kualitas pengambilan keputusan, penguatan moral organisasi, dan keberlanjutan program perubahan. Studi pada 35 sekolah vokasi di Asia Tenggara ini juga menekankan pentingnya kepemimpinan kolaboratif dan etika dialog sebagai kunci keberhasilan mobilisasi stakeholder.

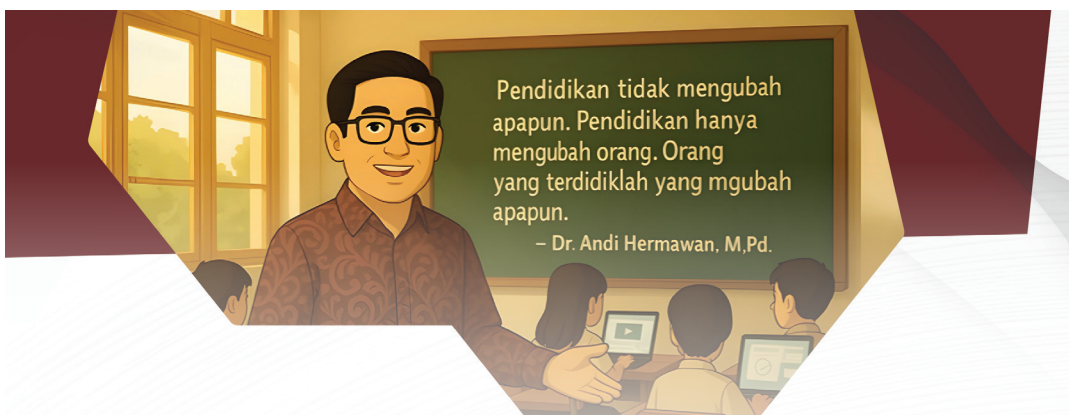
Kunci penting lainnya adalah **menginternalisasi visi dan nilai bersama dalam setiap program**. Kepala sekolah secara aktif menggunakan visi sebagai alat pembentuk budaya kerja. Seluruh pemangku kepentingan dilibatkan dalam penjabaran nilai-nilai sekolah dalam simbol, narasi, dan sistem penghargaan. Dalam kegiatan rutin, seperti apel pagi, upacara, peringatan hari besar, maupun rapat kerja, kepala sekolah menyisipkan pesan nilai yang memperkuat loyalitas dan rasa memiliki terhadap sekolah.

Akhirnya, pergerakan stakeholder bukan hanya soal teknik manajemen, tetapi adalah **praktek kepemimpinan yang berbasis empati, dialog, dan keteladanan moral**. Kepala sekolah yang mampu mendengarkan, menghargai keberagaman peran, dan membangun kepercayaan dua arah akan memiliki *modal sosial* yang kuat untuk menjalankan agenda transformasi. Strategi ini menjadikan SMK tidak sekadar institusi belajar, tetapi ekosistem perubahan sosial dan ekonomi lokal yang hidup dan berkembang secara berkelanjutan.

Referensi :

1. Aziz, M., Wahab, J. A., & Ali, M. M. (2023). Leading school transformation through stakeholder collaboration: Evidence from vocational institutions in Southeast Asia. *International Journal of Leadership in Education*, 26(2), 225–243. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2008280>
2. Hariri, H., Rumpold, R., & Pashiardis, P. (2023). The role of visionary leadership in building high-performance school culture: Evidence from multi-country comparative research. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 312–331. <https://doi.org/10.1177/17411432211050292>

3. Hariri, H., Pashiardis, P., & Yusof, H. (2022). School leadership for stakeholder engagement: A model for participative strategic direction. *School Leadership & Management*, 42(4), 415–432. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1996233>
4. Harris, A., & Jones, M. (2022). Leading learning through innovation: From school vision to practical action. *School Leadership & Management*, 42(2), 165–183. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1958575>
5. Ministry of Education and Culture, Republic of Indonesia. (2021). *Panduan Penyusunan Visi, Misi, dan Tujuan Satuan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Pelibatan Pemangku Kepentingan dalam Penguatan SMK*. Jakarta: Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology of Indonesia. (2021). *Panduan Penyusunan Roadmap SMK Pusat Keunggulan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi.
8. Saeed, M., Muhammad, A., & Iqbal, M. (2022). From vision to reality: Strategic leadership and innovation capacity in vocational schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 425–443. <https://doi.org/10.1177/1741143220977286>
9. Sulaiman, H., & Ahmad, R. (2023). Transformational leadership and the successful execution of school improvement plans. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 104–121. <https://doi.org/10.1177/17411432221098004>



BAB 5

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

5.1 Perencanaan Strategis dan Operasional

Perencanaan strategis dan operasional merupakan kompetensi fundamental dalam manajemen kepala sekolah abad 21, khususnya dalam konteks SMK yang menghadapi perubahan dinamis akibat tuntutan industri 4.0 dan society 5.0. **Perencanaan strategis** didefinisikan sebagai proses sistematis untuk menetapkan arah jangka panjang sekolah berdasarkan visi, misi, analisis kebutuhan, serta perubahan lingkungan eksternal, sedangkan **perencanaan operasional** adalah turunan konkret berupa langkah-langkah tindakan yang terstruktur, terjadwal, dan terukur untuk mewujudkan strategi tersebut dalam kegiatan sehari-hari.

Konsep perencanaan ini bertumpu pada prinsip **alignment (keselarasan)**, **responsiveness (ketanggapan)**, dan **accountability (akuntabilitas)**. Kepala sekolah sebagai leader strategis harus mampu mengintegrasikan visi jangka panjang sekolah dengan kebijakan nasional seperti *Merdeka Belajar* dan kebutuhan industri lokal, sambil menjaga fleksibilitas agar

dapat beradaptasi terhadap perubahan mendadak seperti krisis global atau transformasi teknologi.

Dalam praktik di SMK, penyusunan perencanaan strategis dimulai dengan **penilaian diri sekolah (School Self-Evaluation/SSE)** berbasis data akurat. Kepala sekolah membentuk **Tim Penyusun RENSTRA**, terdiri dari wakil kepala sekolah, ketua program keahlian, guru produktif, perwakilan DUDI, dan perwakilan siswa. Data yang dikaji meliputi capaian lulusan, rekam jejak kemitraan industri, mutu hasil Uji Kompetensi Keahlian (UKK), indeks literasi numerasi siswa (ANBK), dan audit sarpras. Hasil analisis SWOT atau TOWS menjadi dasar dalam merumuskan tujuan strategis dan prioritas pengembangan sekolah selama 4–5 tahun ke depan.

Misalnya, di **SMK Negeri 1 Karawang**, kepala sekolah memimpin pengembangan **RENSTRA 2024–2028** dengan menetapkan lima prioritas strategis: (1) digitalisasi pembelajaran 100%, (2) pengembangan minimal dua teaching factory baru, (3) 90% guru bersertifikat industri, (4) 70% lulusan bekerja sesuai bidang, dan (5) 10% lulusan melanjutkan ke perguruan tinggi vokasi. Target-target ini dipetakan dalam milestone tahunan yang menjadi acuan seluruh program sekolah.

Perencanaan strategis kemudian diturunkan menjadi **Rencana Operasional Sekolah (ROS)** tahunan, yang diimplementasikan melalui program-program kerja seperti pelatihan guru berbasis TIK, peningkatan sertifikasi kompetensi siswa, pengembangan kemitraan DUDI, dan optimalisasi unit produksi siswa. Setiap program dalam ROS dirinci dalam format standar: tujuan, output, indikator kinerja, sumber daya yang dibutuhkan, jadwal pelaksanaan, serta tim pelaksana. Kepala sekolah mengintegrasikan penyusunan ROS dengan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) untuk memastikan sinkronisasi perencanaan program dan pembiayaan.

Implementasi nyata terlihat dalam kegiatan rutin seperti **review mingguan program prioritas**, di mana kepala sekolah memimpin rapat koordinasi unit kerja untuk memantau capaian program strategis berdasarkan data real-time (menggunakan dashboard berbasis Google Data Studio atau sistem informasi sekolah). Setiap triwulan, dilakukan **evaluasi RENSTRA**, di mana capaian KPI (Key Performance Indicators) dinilai, gap

diidentifikasi, dan rencana aksi korektif disusun. Ini membangun budaya kerja berbasis data (data-driven culture) di SMK.

Penelitian oleh Bellibas & Liu (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menemukan bahwa sekolah yang menjalankan siklus perencanaan strategis-operasional secara konsisten menunjukkan peningkatan signifikan dalam keterlibatan guru, kecepatan inovasi, dan kualitas hasil belajar siswa. Studi mereka terhadap 214 sekolah menengah di Asia Tenggara menyimpulkan bahwa efektivitas kepala sekolah dalam merancang perencanaan berbasis data dan kebutuhan nyata sekolah berkontribusi langsung terhadap keberhasilan transformasi institusi.

Kepala sekolah juga harus menerapkan prinsip **adaptive strategic planning**, yaitu kemampuan untuk secara fleksibel menyesuaikan RENSTRA dan ROS sesuai perkembangan situasi. Misalnya, dalam menghadapi perubahan regulasi kurikulum nasional, kepala sekolah segera menyesuaikan program peningkatan kapasitas guru, mengembangkan modul adaptif untuk pembelajaran berbasis proyek, serta memperkuat literasi digital siswa dengan metode blended learning.

Akhirnya, keberhasilan perencanaan strategis dan operasional bukan hanya diukur dari tersusunnya dokumen formal, tetapi dari seberapa kuat dokumen tersebut menjadi **alat navigasi dinamis** dalam pengelolaan perubahan, pengembangan budaya mutu, dan penciptaan nilai tambah berkelanjutan bagi seluruh warga sekolah. Kepala sekolah yang cakap di bidang ini bertindak sebagai **chief architect** dari masa depan sekolahnya, mengorkestrasi sumber daya menuju tujuan kolektif yang adaptif dan berorientasi prestasi.

5.2 Pengelolaan SDM: Guru, TU, dan Siswa

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di sekolah merupakan pilar penting dalam memastikan efektivitas dan keberlanjutan program pendidikan, khususnya di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** yang memiliki karakteristik kompleks: beragam program keahlian, keterlibatan langsung dengan dunia industri, serta tuntutan menghasilkan lulusan siap kerja. SDM di SMK mencakup **guru produktif dan normatif-adaptif, tenaga**

kependidikan (TU dan teknisi laboratorium), serta **siswa** sebagai subjek sekaligus objek pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mengembangkan pendekatan pengelolaan SDM yang berbasis strategi, berbasis data, dan berbasis pengembangan kompetensi berkelanjutan (*continuous professional development*).

Pengelolaan guru diawali dengan **manajemen kinerja berbasis kompetensi**. Kepala sekolah menetapkan standar kinerja yang spesifik, terukur, dan relevan dengan tuntutan industri (contoh: guru produktif bidang teknik kendaraan ringan harus minimal bersertifikat industri dan terampil menggunakan software diagnostik otomotif). Implementasinya meliputi: (1) pembuatan **Individual Performance Plan (IPP)** untuk setiap guru, (2) pelaksanaan **coaching dan mentoring** berbasis hasil observasi kelas, dan (3) pengembangan program **guru magang industri** selama libur semester sebagai bagian dari pemutakhiran kompetensi.

Kepala sekolah juga membangun **Sistem Penilaian Kinerja Guru (PKG)** yang terintegrasi dengan e-Rapor, hasil Uji Kompetensi Siswa (UKS), dan evaluasi kinerja program keahlian. Setiap akhir semester, guru wajib menyusun portofolio kinerja yang dievaluasi dalam rapat evaluasi tahunan. Guru yang menunjukkan kinerja unggul diberikan apresiasi melalui skema insentif non-finansial (seperti kesempatan pelatihan luar negeri, menjadi trainer internal sekolah) atau finansial (penghargaan honorarium tambahan).

Pengelolaan tenaga kependidikan diarahkan pada penguatan manajemen layanan akademik dan administrasi sekolah. Kepala sekolah membentuk tim kerja fungsional TU: tim keuangan, tim administrasi akademik, tim layanan siswa, dan tim teknologi informasi. Melalui pelatihan internal (*in-house training*) setiap semester, tenaga kependidikan dilatih menggunakan sistem berbasis teknologi seperti Dapodik, E-SPP Online, SIPLah, dan LMS sekolah untuk meningkatkan kecepatan layanan. Kepala sekolah memastikan evaluasi kinerja TU dilakukan berbasis indikator seperti ketepatan waktu layanan, kepuasan pengguna layanan, dan kontribusi terhadap efisiensi operasional sekolah.

Pengelolaan siswa tidak hanya fokus pada aspek akademik, tetapi juga pengembangan karakter, keterampilan abad 21 (4C: Critical thinking, Creativity, Communication, Collaboration), dan kesiapan kerja. Kepala sekolah menetapkan standar pengelolaan kesiswaan yang berbasis pendekatan holistik: (1) pengembangan program mentoring siswa berbasis kelompok kecil, (2) penyelenggaraan program *career counseling* sejak kelas X, (3) pelibatan siswa dalam organisasi sekolah berbasis leadership project seperti OSIS, unit produksi siswa, dan inkubator bisnis siswa.

Dalam keseharian, kepala sekolah menginisiasi **Forum Siswa Berprestasi** untuk mengidentifikasi talenta siswa, mengadakan **Student Innovation Camp** tahunan, serta membangun **pusat karir (career center)** yang menghubungkan siswa dengan mitra industri untuk magang dan rekrutmen langsung. Evaluasi pembinaan siswa dilakukan melalui *Student Development Report* yang melacak perkembangan akademik, keterampilan sosial, dan kesiapan kerja siswa dari tahun ke tahun.

Penelitian oleh Arar & Oplatka (2022) dalam *International Journal of Educational Management* menunjukkan bahwa pengelolaan SDM berbasis pengembangan berkelanjutan di sekolah vokasi secara signifikan meningkatkan efektivitas pembelajaran, keterlibatan siswa, dan loyalitas guru terhadap institusi. Studi ini menemukan bahwa sekolah dengan praktik SDM strategis mampu meningkatkan tingkat kelulusan siswa sebesar 18% dan mengurangi turnover guru sebesar 22% dalam tiga tahun.

Sebagai bagian dari sistem pengelolaan SDM berkelanjutan, kepala sekolah SMK juga mengintegrasikan pendekatan **Performance-Based Organizational Culture**, di mana seluruh warga sekolah diberdayakan untuk berkontribusi terhadap inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Kepala sekolah memimpin **rapat reflektif bulanan**, memberikan ruang bagi semua unsur sekolah untuk menyampaikan ide-ide inovatif, mengevaluasi hambatan implementasi program, serta menetapkan strategi perbaikan berbasis data.

Dengan demikian, **pengelolaan SDM yang efektif di SMK** menuntut kepala sekolah untuk bertindak sebagai **leader-coach**, **strategic HR manager**, dan **cultural builder** secara bersamaan. Melalui pendekatan

yang terstruktur dan berbasis kolaborasi ini, SMK mampu membangun ekosistem pendidikan vokasi yang inovatif, adaptif, dan berkinerja tinggi.

5.3 Manajemen Keuangan dan Sarpras

Manajemen keuangan dan **manajemen sarana prasarana (sarpras)** merupakan dua kompetensi manajerial yang saling terkait dalam mendukung efektivitas operasional dan kualitas layanan pendidikan di SMK. Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan dilakukan secara transparan, akuntabel, efektif, dan efisien, sementara pengelolaan sarpras harus berorientasi pada kebermanfaatan optimal untuk mendukung proses pembelajaran dan praktik kejuruan.

Secara konseptual, **manajemen keuangan sekolah** mencakup proses perencanaan anggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban dana sekolah yang bersumber dari berbagai sumber, seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS), iuran komite, hibah industri, dan pendapatan unit produksi. Kepala sekolah bertindak sebagai **Chief Financial Officer (CFO)** dalam konteks sekolah, dengan prinsip pengelolaan berbasis: **transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan berbasis kinerja**.

Implementasi dalam keseharian kepala sekolah terlihat dari penyusunan **Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)** secara partisipatif dengan melibatkan tim BOS, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan sarpras, bendahara sekolah, serta komite sekolah. RKAS disusun berdasarkan prioritas yang telah ditetapkan dalam rencana strategis sekolah dan kebutuhan operasional aktual. Kepala sekolah menetapkan sistem persetujuan berjenjang untuk pengeluaran dana, menerapkan penggunaan aplikasi BOS Online atau SIPLah untuk pembelanjaan barang/jasa, serta mengadakan audit internal triwulanan.

Setiap awal semester, kepala sekolah mengadakan **sosialisasi penggunaan dana sekolah** kepada seluruh stakeholder, termasuk orang tua melalui forum komite. Transparansi ini diperkuat dengan **papan informasi**

anggaran sekolah di ruang publik dan pelaporan keuangan tahunan yang diaudit oleh inspektorat daerah. Implementasi model ini memperkuat kepercayaan masyarakat dan mendukung sustainability pendanaan sekolah.

Manajemen sarana prasarana meliputi pengelolaan aset sekolah secara terencana untuk mendukung pembelajaran vokasi. Kepala sekolah menginisiasi **inventarisasi aset** berbasis aplikasi (seperti E-Sarpras), memastikan pencatatan aset bergerak (alat praktik, komputer, kendaraan praktik) dan aset tetap (gedung, laboratorium) sesuai dengan ketentuan pengelolaan barang milik negara/daerah. Kepala sekolah juga menyusun **rencana pengembangan sarpras 5 tahunan**, mengacu pada roadmap transformasi SMK.

Dalam praktiknya, kepala sekolah menugaskan **koordinator sarpras** untuk melakukan maintenance rutin alat dan fasilitas, mengadakan jadwal pemeriksaan berkala, serta membentuk **tim audit sarpras internal**. Setiap tahun, sekolah mengadakan **program revitalisasi sarpras**, misalnya renovasi bengkel otomotif, upgrade lab komputer ke standar industri, atau pengadaan teaching factory berbasis teknologi baru. Kepala sekolah juga menjalin kemitraan dengan dunia industri untuk memperoleh hibah peralatan atau bantuan teknis pembaruan fasilitas.

Penelitian oleh Tan et al. (2022) dalam *International Journal of Educational Management* membuktikan bahwa manajemen keuangan dan sarpras berbasis prinsip transparansi dan perencanaan strategis di sekolah menengah vokasi meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran sebesar 28% dan memperbaiki kualitas layanan pendidikan secara signifikan dalam kurun waktu tiga tahun. Studi ini juga menyoroti bahwa keterlibatan semua stakeholder dalam pengawasan keuangan memperkuat budaya akuntabilitas dan mengurangi potensi penyimpangan.

Dalam konteks **pengembangan SMK berbasis Teaching Factory (Tefa)**, kepala sekolah mengalokasikan dana BOS afirmasi atau bantuan pemerintah lainnya untuk membangun unit produksi berbasis kompetensi keahlian unggulan. Manajemen sarpras mendukung integrasi antara dunia pendidikan dan dunia industri melalui ketersediaan peralatan sesuai standar

industri 4.0, yang langsung berdampak pada relevansi kompetensi siswa dengan kebutuhan dunia kerja.

Kepala sekolah juga harus memastikan keberlanjutan sarpras melalui **program preventive maintenance** dan **standard operating procedure (SOP)** penggunaan peralatan laboratorium. Misalnya, siswa praktik di lab mekatronika wajib menandatangani form peminjaman alat, mengikuti briefing keselamatan, dan bertanggung jawab atas kondisi alat setelah penggunaan. Pendekatan ini menumbuhkan budaya kepemilikan (*sense of ownership*) di kalangan siswa dan guru terhadap aset sekolah.

Dengan demikian, **manajemen keuangan dan sarpras yang baik** adalah fondasi bagi keberhasilan implementasi program-program unggulan SMK. Kepala sekolah yang profesional dalam mengelola kedua aspek ini tidak hanya menjamin kelangsungan layanan pendidikan berkualitas, tetapi juga memperkuat citra akuntabel dan daya saing sekolah di tengah perubahan zaman.

5.4 Pengambilan Keputusan dalam Krisis

Pengambilan keputusan dalam situasi krisis merupakan salah satu kemampuan kunci yang membedakan kepala sekolah biasa dengan kepala sekolah visioner dan strategis. Di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, krisis dapat terjadi dalam berbagai bentuk—mulai dari bencana alam (banjir, gempa), krisis kesehatan (pandemi COVID-19), kegagalan operasional (kerusakan sistem informasi, Teaching Factory berhenti produksi), hingga krisis sosial seperti konflik antarguru, protes siswa, atau isu reputasi di media sosial. Dalam semua situasi ini, kepala sekolah dituntut memiliki ketangguhan kognitif, kejelasan prosedur, ketegasan bertindak, dan kepekaan etis untuk melindungi keselamatan warga sekolah dan keberlanjutan layanan pendidikan.

Secara konseptual, pengambilan keputusan dalam krisis didasarkan pada prinsip **rapid assessment (penilaian cepat)**, **data-informed decision making (pengambilan keputusan berbasis data cepat)**, **prioritization of safety (mengutamakan keselamatan)**, **clear communication (komunikasi yang jelas dan cepat)**, dan **post-crisis learning (pembelajaran**

pasca-krisis). Kepala sekolah bertindak sebagai **crisis leader** yang harus membuat keputusan cepat dalam kondisi informasi tidak lengkap, tekanan tinggi, dan ketidakpastian situasi.

Implementasi di SMK dimulai dengan **pembentukan Tim Tanggap Darurat Sekolah** yang terdiri dari unsur pimpinan sekolah, koordinator keamanan, koordinator kesiswaan, tim kesehatan, dan perwakilan guru. Kepala sekolah memimpin penyusunan **prosedur standar operasional krisis (SOP Crisis Management)** untuk berbagai skenario, seperti evakuasi bencana, lockdown akibat ancaman eksternal, protokol kesehatan darurat, serta manajemen krisis reputasi daring.

Dalam situasi krisis aktual, kepala sekolah harus segera melakukan **rapid situational assessment** dalam 30 menit pertama krisis: mengidentifikasi skala masalah, mengkaji risiko terhadap keselamatan warga sekolah, dan menetapkan opsi respons. Berdasarkan hasil asesmen ini, kepala sekolah menetapkan keputusan kunci: apakah melanjutkan kegiatan sekolah, melakukan evakuasi parsial atau total, menghentikan sementara aktivitas, atau mengaktifkan pembelajaran darurat berbasis daring.

Contoh implementasi: saat terjadi banjir besar di lingkungan SMK di daerah Karawang, kepala sekolah yang sigap mengaktifkan protokol evakuasi, memerintahkan pembelajaran daring dalam waktu 12 jam, mengoordinasikan pelaporan kerusakan aset kepada Dinas Pendidikan, dan membentuk tim relawan siswa-guru untuk membantu evakuasi dokumen penting dan peralatan praktik. Semua dilakukan berdasarkan keputusan cepat yang terstruktur dan komunikatif.

Penelitian oleh Kapucu & Ustun (2022) dalam *International Journal of Disaster Risk Reduction* menunjukkan bahwa efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah dalam krisis berbanding lurus dengan **empat faktor kunci**: (1) kesiapan dokumen krisis, (2) latihan simulasi rutin (crisis drills), (3) keterampilan komunikasi krisis, dan (4) pengalaman manajerial kepala sekolah dalam situasi tekanan tinggi. Studi ini menegaskan bahwa sekolah dengan simulasi krisis minimal dua kali setahun lebih cepat memulihkan operasional normal pasca-krisis dibanding sekolah tanpa simulasi.

Dalam pengelolaan komunikasi krisis, kepala sekolah harus memastikan **one gate information**: semua informasi keluar dari satu sumber resmi, misalnya dari akun media sosial resmi sekolah atau siaran pers kepala sekolah. Ini untuk menghindari hoaks, kepanikan, atau kesalahan informasi yang bisa memperparah situasi.

Setelah krisis mereda, kepala sekolah memimpin **evaluasi pasca-krisis** melalui *After Action Review (AAR)* bersama seluruh tim. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbarui SOP krisis, memperbaiki sistem deteksi dini, dan meningkatkan kesiapan warga sekolah melalui pelatihan ulang. Kepala sekolah juga memastikan adanya **proses penyembuhan psikososial** bagi guru, siswa, dan staf yang terdampak, misalnya melalui layanan konseling, kelompok dukungan, dan program rekreasi edukatif.

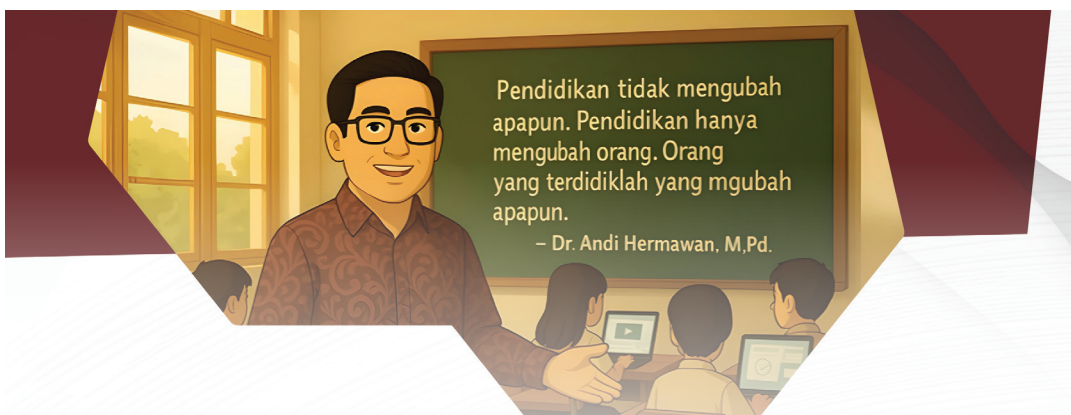
Dengan demikian, **pengambilan keputusan dalam krisis** oleh kepala sekolah bukan hanya soal kemampuan teknis membuat pilihan terbaik, tetapi juga soal **ketegasan moral, kecepatan tindakan berbasis prosedur, keberanian bertanggung jawab, serta kemampuan membangun ketahanan komunitas sekolah**. Kepala sekolah yang mampu mengelola krisis dengan baik akan memperkuat reputasi sekolah, meningkatkan solidaritas internal, dan mengajarkan nilai resilien kepada seluruh warga sekolah.

Referensi :

1. Arar, K., & Oplatka, I. (2022). Strategic human resource management in schools: The missing link for school improvement. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 269–287. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2021-0102>
2. Bellibas, M. S., & Liu, Y. (2023). Strategic leadership practices and school outcomes: Evidence from a Southeast Asian context. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 241–263. <https://doi.org/10.1177/17411432211070413>
3. Bush, T., & Glover, D. (2022). Leading professional development for teachers: Lessons from school leadership research. *Educational*

Management Administration & Leadership, 50(5), 775–792. <https://doi.org/10.1177/1741143220938104>

4. Fullan, M., & Quinn, J. (2022). *Leading in a Culture of Change* (2nd ed.). Wiley.
5. Kapucu, N., & Ustun, Y. (2022). Effective leadership in school crisis management: Insights from organizational resilience studies. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 71, 102784. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.102784>
6. Ministry of Education and Culture, Republic of Indonesia. (2021). *Panduan Manajemen SDM di Sekolah Vokasi*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology (2021). *Panduan Penyusunan Rencana Strategis dan Operasional SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Ministry of Education, Culture, Research and Technology (2021). *Petunjuk Teknis BOS Reguler dan BOS Afirmasi untuk SMK*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi.
9. Ministry of Education, Culture, Research and Technology (2022). *Panduan Manajemen Krisis di Satuan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
10. Directorate General of Vocational Education. (2022). *Panduan Pengelolaan Teaching Factory Berbasis Sarpras SMK*. Jakarta: Kemendikbudristek.
11. Spillane, J. P., & Coldren, A. F. (2021). Diagnosing and responding to organizational crises: Leadership lessons from the education sector. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 600–618. <https://doi.org/10.1177/1741143220945700>
12. Tan, C. L., Abdul Razak, N. A., & Hashim, R. (2022). Financial and facilities management practices in vocational schools: A strategic approach for sustainability. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 428–446. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2021-0156>



BAB 6

KOMPETENSI SUPERVISI AKADEMIK DAN PEMBELAJARAN

6.1 Meningkatkan Kualitas Guru melalui Supervisi

Supervisi akademik merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan mutu pembelajaran di sekolah, khususnya di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** yang menuntut kesiapan guru untuk menghadirkan pembelajaran yang inovatif, aplikatif, dan responsif terhadap kebutuhan dunia kerja. Supervisi tidak lagi dipandang semata sebagai kontrol administratif, melainkan sebagai **proses pembinaan profesional** yang bertujuan meningkatkan kapasitas pedagogik guru, mengoptimalkan kualitas pembelajaran di kelas, dan menumbuhkan budaya refleksi kritis serta inovasi berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Konseptualisasi modern tentang supervisi mengacu pada prinsip **developmental supervision**, di mana kepala sekolah bertindak sebagai **coach, mentor, dan fasilitator pertumbuhan profesional** guru, bukan sekadar evaluator formal. Supervisi efektif mengedepankan pendekatan **konstruktif, reflektif, kolaboratif, dan berbasis data**. Model ini berbasis siklus klinis supervisi (*clinical supervision cycle*) yang meliputi: pertemuan

pra-observasi untuk membangun kesepakatan, observasi kelas berbasis instrumen objektif, refleksi pasca-observasi, analisis kekuatan dan area pengembangan, serta penyusunan rencana perbaikan konkret (*action plan*).

Implementasi dalam keseharian kepala sekolah di SMK dimulai dengan penyusunan **program supervisi tahunan** yang terintegrasi dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT). Kepala sekolah membagi pelaksanaan supervisi menjadi dua siklus: (1) supervisi formatif untuk pengembangan profesional, dan (2) supervisi sumatif untuk evaluasi capaian pembelajaran. Setiap guru harus disupervisi minimal dua kali per tahun, dengan fokus pada penguatan *student-centered learning*, integrasi Teaching Factory, dan pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran berbasis Kurikulum Merdeka.

Praktik nyata di SMK meliputi **pra-konferensi supervisi**, di mana kepala sekolah atau wakil kepala bidang akademik mendiskusikan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau modul ajar dengan guru sebelum observasi. Guru diberi kesempatan menjelaskan pendekatan, metode, dan target pembelajaran. Pada tahap observasi, kepala sekolah menggunakan **rubrik observasi pembelajaran inovatif**, yang menilai aspek perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan kelas, penggunaan teknologi, dan keterlibatan siswa. Observasi dilakukan secara objektif, berbasis indikator, tanpa penilaian subyektif.

Setelah observasi, kepala sekolah melaksanakan **refleksi pasca-supervisi** dalam suasana dialogis. Guru diajak mengidentifikasi sendiri kekuatan dan area untuk ditingkatkan, dengan pendekatan pertanyaan terbuka dan berbasis bukti pengamatan. Hasil refleksi ini dituangkan dalam **Action Plan Individual Guru**, yang kemudian diintegrasikan dalam program pengembangan profesi guru sekolah.

Penelitian oleh Siddiqui et al. (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menegaskan bahwa supervisi berbasis coaching dan refleksi meningkatkan efektivitas pedagogik guru sebesar 32% dan mempercepat adopsi strategi pembelajaran berbasis proyek dan teknologi dalam waktu kurang dari satu tahun. Studi longitudinal terhadap 127 sekolah vokasi ini membuktikan bahwa kualitas supervisi jauh lebih berdampak daripada frekuensi supervisi.

Sebagai penguatan, kepala sekolah menginisiasi program **Peer Supervision** di mana guru senior membimbing guru muda dalam implementasi Kurikulum Merdeka, penggunaan platform LMS, dan inovasi metode praktik kejuruan. Selain itu, hasil supervisi akademik dikumpulkan menjadi basis data untuk menyusun **Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)** sekolah, yang mencakup pelatihan internal, seminar industri, serta pelatihan eksternal melalui Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) atau Balai Latihan Kerja (BLK) mitra.

Dalam aspek monitoring, kepala sekolah membangun **Dashboard Monitoring Supervisi Akademik**, menggunakan spreadsheet berbasis Google Workspace atau aplikasi supervisi berbasis mobile, yang memudahkan tracking capaian supervisi setiap guru. Ini mendorong akuntabilitas, transparansi, serta pengelolaan tindak lanjut berbasis bukti.

Supervisi juga diintegrasikan dengan **penilaian kinerja guru (PKG)**, di mana hasil supervisi akademik menjadi salah satu indikator utama dalam penentuan rekomendasi pengembangan karier guru, promosi sebagai koordinator bidang keahlian, hingga usulan sertifikasi keahlian tambahan.

Dengan demikian, meningkatkan kualitas guru melalui supervisi di SMK bukan sekadar formalitas administratif, melainkan **sistem pembinaan profesional yang terstruktur, berbasis data, berkelanjutan, dan berorientasi inovasi**. Kepala sekolah yang mampu menjalankan supervisi akademik secara efektif berperan sebagai **arsitek perubahan mutu pembelajaran**, memperkuat kesiapan siswa menghadapi dunia industri masa depan, serta menciptakan budaya sekolah yang adaptif dan progresif.

6.2 Supervisi Kurikulum Merdeka dan P5

Implementasi **Kurikulum Merdeka** dan **Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5)** menuntut kepala sekolah untuk mengembangkan strategi **supervisi akademik yang adaptif, kreatif, dan kolaboratif**. Supervisi di era Kurikulum Merdeka tidak lagi hanya mengevaluasi kepatuhan administratif guru terhadap silabus, tetapi mengarahkan pada **penguatan kualitas pembelajaran berbasis kompetensi, diferensiasi, dan proyek kontekstual** yang relevan dengan perkembangan peserta didik abad ke-21.

Supervisi Kurikulum Merdeka bertumpu pada prinsip **pendampingan pedagogis** yang memfasilitasi guru agar mampu: (1) merancang pembelajaran berbasis capaian pembelajaran (CP); (2) menerapkan asesmen formatif dan sumatif yang bermakna; dan (3) mengelola kelas yang memberi ruang bagi eksplorasi, kolaborasi, dan refleksi peserta didik. Kepala sekolah bertindak sebagai **learning leader** yang memastikan bahwa filosofi *merdeka belajar* hidup dalam praktik nyata di kelas, bukan sekadar jargon kebijakan.

Dalam konteks SMK, kepala sekolah mengembangkan **strategi supervisi bertahap** untuk Kurikulum Merdeka:

- **Tahap pertama:** Supervisi terhadap perencanaan, dengan menilai kesesuaian alur tujuan pembelajaran (ATP) dan modul ajar yang disusun guru terhadap Capaian Pembelajaran (CP) nasional.
- **Tahap kedua:** Supervisi pelaksanaan pembelajaran, yang menilai sejauh mana guru menerapkan pembelajaran berdiferensiasi dan mengakomodasi kebutuhan individu siswa.
- **Tahap ketiga:** Supervisi asesmen, memastikan asesmen digunakan untuk mendukung pembelajaran, bukan sekadar untuk penilaian administratif.

Praktik nyata di lapangan, misalnya di **SMK Pusat Keunggulan**, kepala sekolah menetapkan bahwa setiap program keahlian wajib mengembangkan modul ajar berbasis projek autentik industri, dan semua guru wajib melakukan minimal dua asesmen formatif berbasis portofolio siswa per semester. Kepala sekolah melakukan supervisi formatif melalui observasi kelas, dialog reflektif, dan reviu modul ajar guru.

Supervisi P5 (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila) memiliki karakteristik berbeda. Kepala sekolah memastikan bahwa P5:

- Dirancang berbasis tema nasional (seperti kearifan lokal, gaya hidup berkelanjutan, kewirausahaan).
- Memberi ruang partisipasi aktif siswa dalam seluruh siklus projek: perencanaan, pelaksanaan, refleksi, dan pameran hasil (exhibition).
- Menjadi arena pembentukan karakter dan soft skills peserta didik (critical thinking, collaboration, creativity, communication).

Dalam implementasinya, kepala sekolah membentuk **Tim Fasilitator P5** yang terdiri dari guru lintas program keahlian. Setiap proyek wajib didokumentasikan dalam portofolio digital dan dipresentasikan dalam acara *Gelaran Karya Siswa SMK*. Supervisi terhadap P5 dilakukan melalui: (1) observasi proses fasilitasi guru, (2) revidi produk proyek siswa, dan (3) refleksi peserta didik atas pengalaman proyek.

Penelitian oleh Supriyanto et al. (2023) dalam *Journal of Educational Change* menunjukkan bahwa supervisi akademik yang adaptif terhadap Kurikulum Merdeka dan P5 meningkatkan efektivitas pembelajaran berbasis proyek sebesar 31%, mempercepat adopsi asesmen formatif berbasis refleksi siswa, dan memperkuat motivasi intrinsik guru dalam menerapkan inovasi pedagogis.

Kepala sekolah juga menggunakan **tool supervisi berbasis rubrik Kurikulum Merdeka**, seperti *Rubrik Kualitas Modul Ajar*, *Instrumen Observasi Pembelajaran Berdiferensiasi*, dan *Rubrik Evaluasi Proyek P5*. Supervisi ini tidak bertujuan untuk “menghukum” guru, melainkan **memberdayakan guru untuk bertumbuh menjadi fasilitator belajar yang otonom, reflektif, dan inovatif**.

Agar supervisi efektif, kepala sekolah SMK menetapkan jadwal **coaching clinic mingguan** untuk mendiskusikan tantangan guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka, membangun **komunitas belajar guru internal** untuk berbagi praktik baik, serta mengadakan **refleksi triwulanan** untuk mengevaluasi perkembangan implementasi P5.

Dengan demikian, **supervisi terhadap Kurikulum Merdeka dan P5** harus dipahami sebagai **pembinaan pedagogis berkelanjutan**, bukan hanya pengawasan sesaat. Kepala sekolah yang mampu menjalankan supervisi berbasis prinsip ini akan menjadi katalisator terciptanya **ekosistem belajar yang merdeka, kreatif, reflektif, dan berorientasi masa depan** di lingkungan SMK.

6.3 Pendampingan Pembelajaran Berbasis Industri

Pendampingan pembelajaran berbasis industri merupakan komponen strategis dalam memperkuat relevansi pendidikan vokasi dengan dunia

kerja nyata. Di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, kepala sekolah tidak hanya bertugas mengelola administratif pembelajaran, tetapi juga harus menjadi **fasilitator utama dalam mendorong guru untuk mengadopsi pendekatan pembelajaran kontekstual, kolaboratif, dan aplikatif** sesuai kebutuhan industri 4.0 dan society 5.0.

Secara konseptual, pembelajaran berbasis industri berarti membawa konteks dunia usaha dan dunia industri (DUDI) ke dalam kegiatan belajar siswa, baik melalui metode **Teaching Factory (TeFa)**, **Project-Based Learning berbasis industri, magang industri**, maupun **dual system education**. Pendampingan dalam hal ini meliputi pembinaan guru dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan merefleksikan pembelajaran yang berorientasi kompetensi kerja aktual.

Implementasi pendampingan di SMK dilakukan dalam beberapa tahapan sistematis:

- **Tahap pertama**, kepala sekolah bersama wakil kurikulum melakukan pemetaan kebutuhan keterampilan industri berdasarkan tren lokal dan nasional. Hasil pemetaan menjadi dasar untuk merancang tema dan proyek pembelajaran berbasis industri.
- **Tahap kedua**, kepala sekolah memimpin program **Workshop Integrasi Pembelajaran Berbasis Industri**, di mana guru-guru produktif dilatih membuat desain pembelajaran yang mengadopsi standar industri (misalnya standar SKKNI–Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia).
- **Tahap ketiga**, kepala sekolah mendorong guru untuk menyusun **modul ajar Teaching Factory** yang di dalamnya mencakup spesifikasi produk/jasa industri, standar operasional prosedur (SOP) industri, serta asesmen berbasis kinerja.

Dalam praktik sehari-hari, kepala sekolah mendampingi pelaksanaan pembelajaran berbasis industri dengan cara:

- Mengadakan **coaching clinic** mingguan untuk guru yang mengelola program Tefa, membahas masalah teknis, alur produksi, keterlibatan siswa, dan evaluasi kualitas produk.

- Menyelenggarakan **supervisi proyek pembelajaran** di mana kepala sekolah mengobservasi langsung penerapan teknik industri dalam pembelajaran (misalnya prosedur Quality Control di Tefa Otomotif atau audit proyek siswa di bidang hospitality).
- Melibatkan DUDI dalam **penilaian hasil karya siswa**, baik dalam bentuk evaluasi langsung di Teaching Factory maupun dalam event *Industrial Product Exhibition*.

Penelitian oleh Handayani & Atmowardoyo (2022) dalam *Journal of Technical Education and Training* menunjukkan bahwa pendampingan kepala sekolah dalam pengembangan Teaching Factory meningkatkan kesiapan kerja siswa sebesar 34% dan meningkatkan tingkat kepuasan mitra industri terhadap lulusan SMK sebesar 29%. Studi ini juga menemukan bahwa intensitas interaksi guru-industri yang difasilitasi oleh kepala sekolah berdampak langsung pada kualitas inovasi produk siswa.

Sebagai bagian dari program pendampingan, kepala sekolah mendorong pelaksanaan **In-House Training (IHT)** tentang teknologi terbaru industri, seperti Internet of Things (IoT) untuk teknik elektro, CNC programming untuk teknik mesin, atau digital marketing untuk bisnis daring. Guru didorong untuk selalu meng-update kompetensinya melalui sertifikasi industri atau magang industri secara berkala.

Kepala sekolah juga berperan aktif dalam membangun **Mitra DUDI Tetap** untuk setiap program keahlian. Setiap kerjasama dituangkan dalam MoU yang mencakup: pelatihan guru di industri, penyusunan kurikulum berbasis industri bersama, penyediaan alat praktik, hingga rekrutmen langsung siswa sebagai tenaga kerja atau magang. Kepala sekolah memastikan hubungan ini berkelanjutan melalui forum koordinasi DUDI-sekolah yang rutin.

Dalam mengukur efektivitas pendampingan pembelajaran berbasis industri, kepala sekolah menggunakan indikator seperti:

- Jumlah produk/jasa Teaching Factory yang terserap pasar.
- Persentase siswa yang lulus uji kompetensi industri.
- Tingkat serapan lulusan oleh industri mitra.
- Jumlah guru yang bersertifikat industri.

- Feedback DUDI terhadap keterampilan teknis dan soft skills siswa.

Dengan demikian, **pendampingan pembelajaran berbasis industri** merupakan upaya sistemik dan strategis kepala sekolah untuk mewujudkan SMK yang adaptif, produktif, dan relevan terhadap kebutuhan dunia kerja nyata. Kepala sekolah bertindak bukan hanya sebagai administrator pendidikan, tetapi juga sebagai **manager inovasi pembelajaran dan penghubung utama antara dunia pendidikan dan dunia industri**.

6.4 Penilaian Kinerja Guru dan Tindak Lanjut

Penilaian kinerja guru merupakan aspek kunci dalam siklus peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengamat pasif terhadap kinerja guru, melainkan sebagai **pemimpin pembelajaran** yang secara aktif memfasilitasi evaluasi kinerja berbasis data, adil, transparan, dan berorientasi pengembangan berkelanjutan. Penilaian ini tidak hanya menjadi dasar administrasi (seperti kenaikan pangkat), tetapi juga sebagai **alat strategis untuk merancang intervensi pengembangan profesional guru secara tepat sasaran**.

Secara konseptual, penilaian kinerja guru dalam konteks pendidikan vokasi mencakup empat domain utama: (1) perencanaan pembelajaran berbasis kurikulum nasional dan kebutuhan industri; (2) pelaksanaan pembelajaran inovatif dan aplikatif; (3) penilaian hasil belajar siswa secara autentik; dan (4) pengembangan diri dan kontribusi terhadap penguatan budaya mutu sekolah. Kepala sekolah sebagai evaluator utama harus menggunakan pendekatan **performance-based evaluation** yang berbasis bukti konkret aktivitas dan capaian guru.

Dalam implementasi di SMK, penilaian kinerja guru dilaksanakan melalui beberapa tahapan:

- **Tahap perencanaan**, kepala sekolah bersama tim manajemen menyusun **Indikator Kinerja Guru (IKG)** berbasis Kurikulum Merdeka, Teaching Factory, serta standar industri (SKKNI).

- **Tahap pelaksanaan**, kepala sekolah dan wakil kepala bidang akademik melakukan observasi kelas, review RPP/modul ajar, analisis hasil karya siswa, dan asesmen portofolio kinerja guru.
- **Tahap evaluasi**, kepala sekolah mengintegrasikan hasil observasi, asesmen siswa, laporan kegiatan pengembangan diri, dan hasil supervisi akademik untuk menentukan skor kinerja masing-masing guru.
- **Tahap tindak lanjut**, kepala sekolah menyusun **Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)** berbasis hasil penilaian.

Dalam praktik konkret, misalnya di **SMK Negeri 5 Bandung**, kepala sekolah mengembangkan sistem **Dashboard Monitoring Kinerja Guru** berbasis Google Workspace, yang merekam seluruh data kinerja guru secara real-time. Guru memiliki akses terhadap hasil supervisi, asesmen siswa, partisipasi dalam pelatihan, dan laporan inovasi pembelajaran, sehingga menciptakan transparansi penuh dalam proses evaluasi.

Sebagai tindak lanjut berbasis hasil penilaian, kepala sekolah mengklasifikasikan guru ke dalam tiga kategori:

- **Kategori Guru Unggul**: diberikan penghargaan berupa kesempatan menjadi mentor internal, dikirim dalam pelatihan industri tingkat lanjut, atau dilibatkan dalam penyusunan program strategis sekolah.
- **Kategori Guru Berkembang**: diberi program coaching individual, pelatihan spesifik berbasis kebutuhan (customized training), serta monitoring kemajuan tiga bulanan.
- **Kategori Guru Perlu Dukungan Intensif**: difasilitasi pendampingan harian, peer teaching, serta program remedial teaching practices hingga mencapai standar minimal yang ditetapkan sekolah.

Penelitian oleh Arar & Nasra (2022) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menunjukkan bahwa penilaian kinerja guru yang berbasis coaching dan growth-oriented feedback meningkatkan kinerja profesional guru sebesar 26% dalam satu tahun akademik, terutama dalam dimensi inovasi pembelajaran dan refleksi praktik mengajar. Studi ini menegaskan pentingnya kepala sekolah membangun **budaya evaluasi**

yang membangun (constructive evaluation culture) alih-alih budaya kontrol semata.

Penilaian kinerja guru di SMK juga harus terhubung langsung dengan **upaya peningkatan mutu layanan siswa**. Misalnya, hasil asesmen menunjukkan rendahnya capaian siswa dalam proyek Teaching Factory karena keterbatasan inovasi guru; maka tindak lanjutnya adalah pelatihan pembuatan produk inovatif berbasis desain industri terkini.

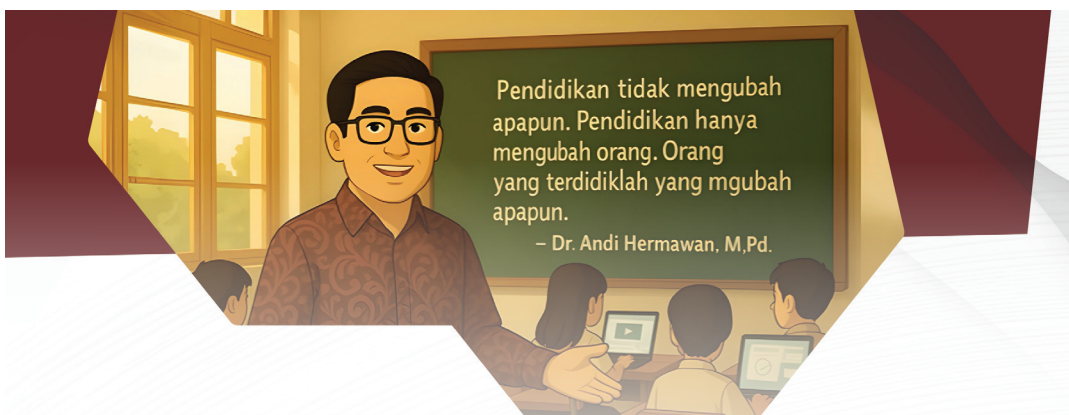
Selain itu, kepala sekolah harus memastikan **penilaian kinerja guru berdampak pada pengembangan karier**. Guru yang menunjukkan keunggulan konsisten diarahkan untuk mengikuti program *Guru Penggerak*, sertifikasi kompetensi industri, atau beasiswa pelatihan internasional yang sesuai dengan bidang keahliannya.

Dengan demikian, **penilaian kinerja guru dan tindak lanjutnya** adalah pilar strategis dalam membangun **ekosistem pembelajaran vokasi yang dinamis, reflektif, dan inovatif**. Kepala sekolah tidak hanya bertugas menilai, tetapi juga membangun mekanisme dukungan berbasis data untuk memastikan bahwa setiap guru memiliki peluang bertumbuh menjadi profesional pembelajaran abad ke-21 yang adaptif terhadap perubahan industri dan kebutuhan peserta didik.

Referensi :

1. Arar, K., & Nasra, M. A. (2022). Towards growth-oriented teacher evaluation: Lessons from leadership practices in vocational education. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 810–828. <https://doi.org/10.1177/1741143220937315>
2. Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2021). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (10th ed.). Pearson.
3. Handayani, S., & Atmowardoyo, H. (2022). Strengthening teaching factory through leadership practices in vocational education: Building industry relevance. *Journal of Technical Education and Training*, 14(1), 80–95. <https://doi.org/10.30880/jtet.2022.14.01.008>

4. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Teaching Factory di SMK*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi.
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Kurikulum Merdeka dan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Pelaksanaan Supervisi Akademik di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Penilaian Kinerja Guru dan Tindak Lanjut di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Siddiqui, M. A., Alghamdi, A. K. H., & Hashim, R. (2023). The impact of instructional supervision practices on teacher innovation and instructional quality: A study in vocational schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 435–456. <https://doi.org/10.1177/17411432221086908>
9. Supriyanto, A., Yunus, A. S. M., & Suyatno, T. (2023). The role of instructional leadership in facilitating project-based learning: A study in Indonesian vocational schools. *Journal of Educational Change*, 24(2), 211–235. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09459-w>
10. Yusuf, M., & Suparman, R. (2023). Leadership role in implementing industry-based learning at vocational schools. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 350–369. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2022-0167>



BAB 7

BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM SEKOLAH POSITIF

7.1 Membangun Budaya Sekolah yang Adaptif

Budaya organisasi sekolah adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang hidup dalam keseharian warga sekolah, memandu interaksi, memengaruhi pengambilan keputusan, dan menentukan orientasi pengembangan institusi. Dalam konteks **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** yang berhadapan langsung dengan dinamika dunia kerja, teknologi, dan sosial ekonomi, membangun **budaya sekolah yang adaptif** menjadi keharusan strategis untuk menjawab kompleksitas tantangan era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan society 5.0.

Budaya adaptif diartikan sebagai pola pikir kolektif yang mendorong seluruh warga sekolah untuk bersikap responsif terhadap perubahan, berpikir kritis terhadap tantangan baru, berani berinovasi, serta membangun ketangguhan organisasi untuk berkembang di tengah ketidakpastian. Karakteristik budaya sekolah adaptif meliputi: (1) keterbukaan terhadap gagasan baru, (2) pemberdayaan individu untuk mengambil inisiatif, (3)

kolaborasi lintas peran, (4) orientasi solusi, dan (5) komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan.

Dalam praktik sehari-hari, **kepala sekolah sebagai pemimpin budaya** (culture leader) memainkan peran utama dalam membangun ekosistem adaptif melalui beberapa strategi sistematis:

- **Merumuskan dan menginternalisasi nilai-nilai adaptif** secara eksplisit dalam visi, misi, motto, dan prinsip kerja sekolah. Nilai seperti inovasi, ketangguhan, kolaborasi, dan pembelajaran sepanjang hayat disosialisasikan dalam forum resmi (rapat, upacara), kegiatan informal (diskusi, mentoring), serta media komunikasi visual sekolah (spanduk nilai, mural inovasi, poster inspiratif).
- **Membangun perilaku keteladanan** (modeling) dari pimpinan sekolah. Kepala sekolah dan tim manajemen menunjukkan keterbukaan menerima kritik, fleksibel dalam mengubah strategi bila diperlukan, dan berani mengambil risiko terukur dalam inovasi pembelajaran atau manajemen.
- **Menciptakan ruang eksperimen yang aman** bagi guru dan siswa. Misalnya, dengan program *Innovation Day* di mana guru mempresentasikan ide inovasi pengajaran baru tanpa takut dinilai gagal, atau kompetisi *Problem-Solving Challenge* untuk siswa dengan tantangan dunia nyata.

Program-program penguatan budaya adaptif juga dirancang secara berkesinambungan. Misalnya:

- **Workshop Refleksi Adaptif** di awal semester, di mana semua guru diajak menganalisis perubahan eksternal (kebijakan nasional, tren industri, teknologi pembelajaran) dan merumuskan respons inovatif berbasis realitas sekolah.
- **Program Mini-Project Inovasi Guru dan Siswa**, yang memberikan ruang eksplorasi ide kreatif dalam mengatasi persoalan nyata di sekolah atau lingkungan sekitar.
- **Open Dialog Session** mingguan antara kepala sekolah, guru, dan siswa, yang menjadi forum untuk mengidentifikasi tantangan dan mencari solusi kolaboratif.

Penelitian oleh **Shin, Han, dan Lee (2023)** dalam *Educational Management Administration & Leadership* menegaskan bahwa sekolah yang membangun budaya adaptif berbasis nilai partisipatif mengalami peningkatan agility organisasi sebesar 34% dan peningkatan kepuasan guru terhadap manajemen perubahan sebesar 29%. Studi ini juga menekankan bahwa keberhasilan transformasi budaya sangat bergantung pada konsistensi kepala sekolah dalam menghidupkan nilai adaptif dalam praktik sehari-hari, bukan hanya dalam dokumen formal.

Di SMK, indikator keberhasilan pembangunan budaya adaptif dapat diukur melalui:

- Jumlah inovasi pembelajaran atau Teaching Factory baru yang diinisiasi guru.
- Tingkat adopsi teknologi baru oleh guru dan siswa.
- Kesiapan sekolah merespons perubahan kebijakan kurikulum atau dunia industri.
- Keterlibatan aktif siswa dalam proyek-proyek berbasis masalah nyata.
- Skor indeks budaya organisasi berdasarkan survei internal tahunan.

Sebagai bagian dari penguatan budaya adaptif, kepala sekolah secara rutin melakukan **evaluasi budaya sekolah** melalui instrumen seperti *School Organizational Culture Assessment* yang diadaptasi dari kerangka Denison (inovasi, keterlibatan, ketegasan, dan misi). Hasil evaluasi digunakan untuk menyusun rencana penguatan budaya lebih lanjut, seperti membentuk *Change Champion Team* dari guru dan siswa inovatif.

Dengan demikian, **membangun budaya sekolah yang adaptif** di SMK adalah proses strategis, sistematis, dan berkelanjutan yang membutuhkan peran aktif kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional. Budaya adaptif bukan hanya memungkinkan sekolah bertahan dalam perubahan, tetapi menjadi kekuatan utama untuk menciptakan inovasi, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan mutu pendidikan vokasi di tengah tantangan global.

7.2 Menumbuhkan Iklim Positif dan Inklusif

Iklim sekolah merupakan persepsi kolektif warga sekolah terhadap suasana sosial, emosional, dan akademik yang terbentuk di lingkungan pendidikan. Dalam konteks **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** yang melayani beragam latar belakang siswa, menumbuhkan **iklim positif dan inklusif** menjadi esensial untuk mendukung keterlibatan belajar, kesejahteraan emosional, prestasi akademik, serta kesiapan siswa menghadapi dunia kerja yang semakin beragam dan kompetitif.

Secara konseptual, **iklim sekolah positif** ditandai dengan (1) rasa aman secara fisik dan psikologis, (2) hubungan interpersonal yang suportif antara guru–siswa dan antar siswa, (3) kejelasan harapan akademik dan perilaku, (4) partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam kehidupan sekolah, serta (5) penghargaan terhadap keberagaman. Sedangkan **iklim inklusif** mengacu pada lingkungan yang mengakomodasi kebutuhan semua individu, tanpa diskriminasi atas dasar perbedaan latar belakang ekonomi, budaya, agama, gender, kemampuan fisik, atau intelektual.

Dalam implementasi di SMK, kepala sekolah sebagai **chief climate officer** bertanggung jawab untuk menginisiasi dan memelihara berbagai program yang mendukung iklim positif dan inklusif, melalui pendekatan sistemik dan konsisten:

- **Menyusun Kebijakan Sekolah Ramah dan Inklusif**, misalnya *Deklarasi Sekolah Anti-Perundungan*, *Kode Etik Penghargaan Keberagaman*, serta *Pedoman Pencegahan Diskriminasi di Lingkungan Sekolah*.
- **Membangun Komunikasi Afirmasi** antara guru–siswa, yaitu memperbanyak penguatan positif, umpan balik konstruktif, dan penghargaan atas upaya siswa, bukan hanya capaian akademik semata.
- **Mengembangkan Program Kesejahteraan Siswa (Student Wellbeing Program)** yang mencakup layanan konseling reguler, pendampingan siswa berisiko, serta pelatihan penguatan mental resilience untuk semua siswa.
- Dalam praktik sehari-hari, kepala sekolah menginisiasi program seperti:

- **Morning Circle atau Assembly Inspiratif**, di mana setiap pagi siswa dan guru berbagi inspirasi, refleksi nilai Pancasila, serta saling menguatkan dalam suasana penuh kehangatan.
- **Peer Mentoring Program**, yang menghubungkan siswa senior sebagai mentor teman sebaya untuk siswa baru atau siswa yang membutuhkan dukungan adaptasi sosial.
- **Inclusive Talent Show atau Festival Inklusi**, di mana semua siswa, termasuk siswa berkebutuhan khusus, diberi ruang setara untuk menampilkan bakat mereka dalam forum sekolah.

Penelitian oleh Thapa et al. (2023) dalam *School Effectiveness and School Improvement* menunjukkan bahwa sekolah dengan iklim positif dan inklusif mengalami peningkatan keterlibatan siswa sebesar 36%, pengurangan angka ketidakhadiran sebesar 22%, serta peningkatan prestasi akademik rata-rata sebesar 18% dalam kurun waktu dua tahun. Studi tersebut menegaskan bahwa iklim emosional positif berperan sebagai mediasi utama antara faktor manajemen sekolah dan capaian kognitif siswa.

Kepala sekolah juga memperkuat iklim inklusif dengan memastikan bahwa kurikulum dan praktik pembelajaran mencerminkan nilai keberagaman. Misalnya, guru diajak mengembangkan materi pembelajaran berbasis budaya lokal, gender equality, hak asasi manusia, dan pendidikan multikultural. Dalam proyek P5 (Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila), siswa difasilitasi untuk mengeksplorasi tema seperti keberagaman budaya atau toleransi sosial melalui proyek berbasis komunitas.

Untuk menjaga konsistensi implementasi, kepala sekolah mengadakan **Survey Iklim Sekolah** setiap semester, melibatkan guru, siswa, dan orang tua, menggunakan instrumen berbasis standar nasional maupun internasional seperti *School Climate Assessment Instrument (SCAI)*. Data dari survei ini dianalisis untuk menyusun rencana perbaikan berkelanjutan.

Selain itu, kepala sekolah membentuk **Tim Iklim Positif** yang bertugas memonitor dinamika sosial di sekolah, mengelola laporan perundungan atau diskriminasi, serta merancang kegiatan pembinaan karakter berbasis kasus nyata.

Dengan pendekatan sistemik ini, **iklim positif dan inklusif** tidak hanya menjadi atmosfer emosional yang nyaman, tetapi menjadi **katalis utama untuk meningkatkan motivasi belajar, membangun solidaritas sosial, mengurangi perilaku menyimpang, dan memperkuat identitas sekolah sebagai komunitas belajar yang beradab.**

7.3 Mengelola Konflik dan Resistensi

Dalam dinamika organisasi sekolah, **konflik** dan **resistensi** terhadap perubahan adalah fenomena alami dan tidak dapat dihindari, terutama di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** yang berinteraksi dengan berbagai aktor: guru produktif, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan mitra industri. Kepala sekolah sebagai **leader of change** harus mampu memahami konflik sebagai bagian dari proses pertumbuhan organisasi dan mengelolanya secara strategis sehingga menghasilkan inovasi, pembelajaran kolektif, dan kohesi sosial yang lebih kuat.

Secara konseptual, **konflik organisasi** dalam konteks sekolah dapat dikategorikan menjadi: (1) konflik tugas (perbedaan pandangan tentang metode atau tujuan kerja), (2) konflik hubungan interpersonal (ketegangan personal antar individu), dan (3) konflik nilai (perbedaan prinsip atau filosofi pendidikan). **Resistensi terhadap perubahan** biasanya muncul karena faktor ketidakpastian, ketakutan terhadap hilangnya kontrol, beban kerja tambahan, atau ketidakjelasan manfaat perubahan.

Mengelola konflik dan resistensi secara efektif membutuhkan penerapan prinsip **conflict transformation**, bukan hanya conflict resolution. Artinya, tujuan kepala sekolah bukan sekadar menghentikan konflik, melainkan **mentransformasikan energi konflik menjadi kekuatan inovatif** bagi organisasi.

Dalam implementasi di SMK, kepala sekolah menjalankan strategi sistematis:

- **Membangun budaya komunikasi terbuka** di mana semua warga sekolah merasa aman menyuarakan perbedaan pendapat tanpa takut stigma atau represalia. Forum seperti rapat guru bulanan, forum siswa, atau diskusi tematik menjadi saluran reguler ekspresi pendapat.

- **Menerapkan pendekatan mediasi kolaboratif**, di mana konflik antar individu atau kelompok ditangani melalui fasilitasi dialog oleh pihak netral, fokus pada kepentingan bersama, dan mencari solusi win-win. Kepala sekolah menunjuk tim kecil *School Mediation Team* beranggotakan guru-guru senior yang dilatih khusus dalam teknik mediasi.
- **Melakukan asesmen akar penyebab konflik dan resistensi** dengan metode seperti *root cause analysis (RCA)* atau *five why's analysis*. Ini membantu kepala sekolah memahami faktor-faktor tersembunyi seperti beban kerja yang tidak proporsional, miskomunikasi struktur, atau kekhawatiran implisit terhadap perubahan teknologi.

Dalam menghadapi resistensi terhadap inovasi pembelajaran, seperti adopsi Teaching Factory atau Kurikulum Merdeka, kepala sekolah mengadopsi strategi **Early Engagement and Ownership**, yaitu melibatkan guru sejak tahap perencanaan perubahan, membangun pemahaman kolektif tentang urgensi perubahan, dan memberi ruang bagi adaptasi bertahap. Kepala sekolah juga memperkuat perubahan melalui **Quick Wins Strategy** — menunjukkan keberhasilan kecil dari inovasi agar membangun optimisme dan legitimasi perubahan di mata skeptis.

Contoh nyata implementasi: di **SMK Negeri 3 Yogyakarta**, saat terjadi resistensi terhadap perubahan pola magang industri menjadi hybrid system (kombinasi daring-luring), kepala sekolah membentuk **Task Force Adaptasi Magang**, mengadakan pelatihan berbasis studi kasus industri digital, dan memperlihatkan data keberhasilan skema serupa di SMK lain untuk mengubah persepsi negatif.

Penelitian oleh Wang & Rajah (2022) dalam *International Journal of Conflict Management* menegaskan bahwa pengelolaan konflik berbasis pendekatan kolaboratif dan transformational leadership di sekolah vokasi meningkatkan produktivitas organisasi sebesar 24% dan memperkuat kohesi tim kerja sebesar 31%. Studi ini menyoroti pentingnya keterampilan dialog reflektif, empati kepemimpinan, dan strategi komunikasi berbasis solusi.

Kepala sekolah juga membangun **mekanisme feedback dua arah** untuk memonitor dinamika konflik dan resistensi, seperti survei kepuasan kerja guru, forum curah pendapat siswa, dan sesi evaluasi proyek perubahan. Data ini digunakan untuk mengkalibrasi ulang pendekatan perubahan, memperbaiki komunikasi, serta memperkuat dukungan kepada individu atau kelompok yang mengalami kesulitan adaptasi.

Dengan pendekatan yang sistematis, reflektif, dan transformatif, **konflik dan resistensi** di SMK bukan hanya dapat diredam, melainkan dapat dijadikan **pintu masuk inovasi, pertumbuhan profesional, dan peningkatan kapasitas kolektif organisasi**. Kepala sekolah yang kompeten dalam manajemen konflik mampu mengubah tantangan menjadi peluang, dan mendorong sekolah menjadi lebih resilien, adaptif, dan dinamis dalam menghadapi perubahan zaman.

7.4 Studi Kasus Transformasi Budaya di SMK

Transformasi budaya organisasi di sekolah merupakan proses kompleks yang melibatkan perubahan mendalam pada nilai-nilai, norma, perilaku, dan praktik kerja kolektif seluruh warga sekolah. Di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, transformasi budaya sangat penting untuk membangun ekosistem pendidikan yang adaptif terhadap perubahan dunia industri, kemajuan teknologi, serta tuntutan pendidikan abad ke-21. Studi kasus nyata memberikan gambaran konkret tentang bagaimana kepala sekolah dapat memimpin transformasi budaya secara sistematis dan efektif.

Studi Kasus: Transformasi Budaya di SMK Negeri 4 Semarang SMK Negeri 4 Semarang pada tahun 2020 menghadapi tantangan besar berupa resistensi terhadap digitalisasi pembelajaran dan rendahnya kolaborasi lintas program keahlian. Kepala sekolah baru, dengan visi “Mewujudkan Budaya Inovasi Digital Berbasis Kolaborasi,” memulai program transformasi budaya yang terstruktur.

Langkah pertama yang diambil adalah **diagnosis budaya sekolah** melalui survei Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) berbasis model Competing Values Framework. Hasil diagnosis menunjukkan dominasi budaya hierarki (birokratis, prosedural) dengan tingkat

adaptabilitas rendah. Berdasarkan data tersebut, kepala sekolah bersama tim manajemen menetapkan target perubahan menuju budaya clan (kolaboratif, partisipatif) dan adhocracy (inovatif, fleksibel).

Langkah kedua, kepala sekolah **menginisiasi program perubahan budaya** bertajuk *SMK4 Reborn: Digital and Collaborative School*. Program ini terdiri dari:

- **Deklarasi Nilai Baru:** inovasi, kolaborasi, integritas, dan pembelajaran sepanjang hayat.
- **Digitalization Bootcamp:** pelatihan massal untuk semua guru tentang e-learning, literasi digital, dan platform LMS.
- **Cross-Program Innovation Project:** program pengembangan Teaching Factory lintas jurusan, menggabungkan teknik mesin, multimedia, dan bisnis daring dalam proyek pembuatan produk inovatif bersama.

Langkah ketiga, kepala sekolah membangun **tim agen perubahan internal** (Change Champion Team) yang terdiri dari guru-guru muda inovatif dan siswa aktif. Tim ini bertugas memfasilitasi pelatihan rekan sejawat, menjadi inspirator budaya baru, serta mengelola program *Innovation Hub* sekolah.

Selama proses transformasi, kepala sekolah menerapkan prinsip **quick wins strategy** untuk menunjukkan hasil perubahan sejak dini. Misalnya, keberhasilan siswa mengembangkan aplikasi sederhana berbasis Teaching Factory dipublikasikan secara luas melalui media sosial sekolah dan dijadikan contoh keberhasilan integrasi digitalisasi dan kolaborasi.

Evaluasi dan Hasil

Dalam waktu dua tahun, hasil transformasi budaya di SMK Negeri 4 Semarang menunjukkan:

- Peningkatan 45% keterlibatan guru dalam proyek kolaboratif lintas program.
- Peningkatan 38% partisipasi siswa dalam kegiatan inovasi digital.
- Terwujudnya Teaching Factory berbasis aplikasi teknologi sederhana yang memenangkan kompetisi inovasi tingkat provinsi.

- Skor survei iklim organisasi meningkat dari 2,8 ke 4,2 (skala 5) untuk aspek inovasi dan kolaborasi.

Penelitian oleh McCarley et al. (2023) dalam *Journal of Educational Change* menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi budaya di sekolah bergantung pada lima faktor kunci: (1) kejelasan visi budaya baru, (2) keterlibatan aktif seluruh stakeholder, (3) pembentukan agen perubahan internal, (4) penguatan komunikasi positif, dan (5) penciptaan ruang aman untuk berinovasi.

Implikasi Bagi Kepala SMK

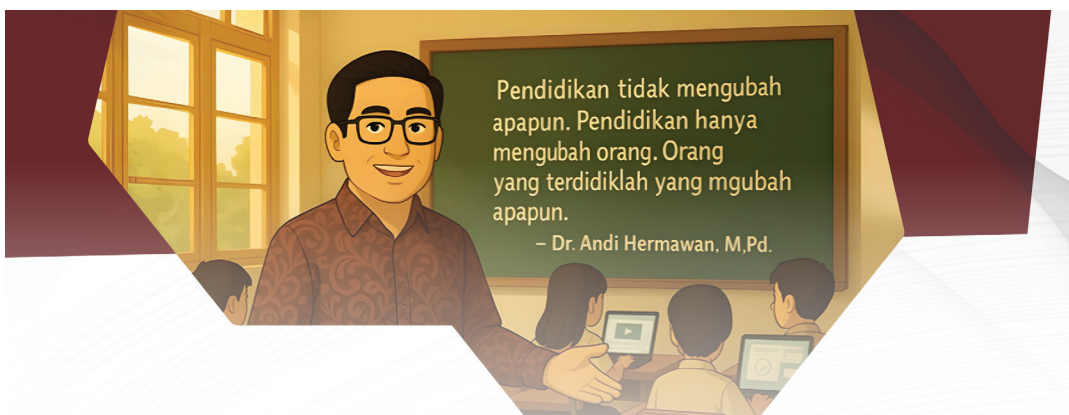
Studi kasus ini memberikan pelajaran penting bahwa transformasi budaya harus dipandang sebagai **proses jangka panjang yang strategis dan terstruktur**, bukan perubahan instan. Kepala sekolah berperan sebagai visioner, fasilitator, dan role model yang konsisten dalam membumikan nilai-nilai baru melalui praktik harian, simbolisme positif, dan penguatan sosial berkelanjutan.

Dengan pendekatan tersebut, SMK dapat bertransformasi dari institusi konservatif menjadi komunitas belajar inovatif yang mampu melahirkan lulusan kompetitif, adaptif, dan berkarakter unggul sesuai kebutuhan zaman.

Referensi :

1. Louis, K. S., & Murphy, J. (2023). Creating and sustaining adaptive school cultures: Insights from leadership research. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 292–311. <https://doi.org/10.1177/17411432221107913>
2. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Pengembangan Budaya Sekolah Adaptif di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
3. Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2023). School climate and its impact on student outcomes: A systematic review. *School Effectiveness and School Improvement*, 34(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/09243453.2022.2119653>

4. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Penguatan Iklim Positif dan Inklusif di Satuan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
5. Cohen, J., & Freiberg, H. J. (2022). *School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education*. Teachers College Press.
6. Wang, W., & Rajah, R. (2022). Transforming conflict into collaboration: Leadership practices in vocational education settings. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 257–278. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2021-0057>
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Manajemen Konflik di Satuan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
9. McCarley, T., Peters, M. L., & Decman, J. (2023). Transforming school culture: Leading the change process in secondary schools. *Journal of Educational Change*, 24(1), 79–98. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09455-0>
10. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Transformasi Budaya Organisasi di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.



BAB 8

INOVASI DAN KEWIRAUSAHAAN DI SEKOLAH

8.1 Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam konteks pendidikan vokasi yang dinamis, **kepala sekolah SMK** tidak lagi hanya berperan sebagai administrator atau manajer operasional, melainkan dituntut untuk bertransformasi menjadi **inovator strategis** yang mampu memimpin perubahan berbasis kreativitas, kecepatan adaptasi, dan keberanian mengambil risiko terukur. **Inovasi** di sekolah tidak hanya mencakup adopsi teknologi baru, tetapi lebih luas: mencakup pengembangan kurikulum, pembaruan metode pembelajaran, penciptaan Teaching Factory berbasis industri 4.0, hingga pembangunan ekosistem kewirausahaan siswa.

Secara konseptual, **kepala sekolah sebagai inovator** adalah pemimpin yang mampu memandang perubahan bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk memperbaiki, mempercepat, dan memperluas dampak pendidikan. Kepala sekolah inovator memiliki ciri utama: (1) berorientasi solusi, (2) berpikir sistemik, (3) mendorong kreativitas kolektif, (4)

membangun prototipe ide, serta (5) menerapkan prinsip agile leadership untuk mempercepat siklus inovasi di lingkungan sekolah.

Dalam praktik sehari-hari di SMK, kepala sekolah menginisiasi langkah sistematis untuk membudayakan inovasi:

- **Menyusun Visi Sekolah Berbasis Inovasi**, di mana inovasi dinyatakan secara eksplisit sebagai nilai inti yang mendasari semua program sekolah. Visi ini kemudian diinternalisasikan melalui semua rencana kerja tahunan, program Teaching Factory, dan kegiatan siswa.
- **Menciptakan Platform Inovasi Internal**, seperti Innovation Hub, yang menjadi wadah bagi guru dan siswa untuk mengembangkan ide, melakukan eksperimen pendidikan, serta berkolaborasi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI).
- **Mengadopsi Model Design Thinking**, di mana kepala sekolah melatih guru dan siswa untuk menggunakan pendekatan empatik, ideatif, prototipikal, dan iteratif dalam mengembangkan solusi pembelajaran atau produk Teaching Factory.

Sebagai contoh konkret, di **SMK Negeri 1 Surakarta**, kepala sekolah memimpin gerakan “Satu Guru Satu Inovasi” setiap tahun, di mana setiap guru wajib mengajukan minimal satu ide inovasi pembelajaran atau pengelolaan Teaching Factory, kemudian diuji coba secara real-time, di-review, dan didiseminasikan di forum inovasi sekolah.

Kepala sekolah juga berperan aktif dalam **membangun kolaborasi eksternal** dengan mitra industri kreatif, startup teknologi pendidikan, serta komunitas inovator nasional. Melalui jejaring ini, kepala sekolah membuka peluang bagi siswa untuk terlibat dalam program magang inovatif, kompetisi ide bisnis, atau hackathon berbasis industri.

Dalam rangka mendorong inovasi, kepala sekolah menerapkan strategi **Reward and Recognition System** yang menghargai keberhasilan eksperimen inovatif, baik yang berhasil maupun yang belum sempurna. Pengakuan terhadap upaya inovasi, bahkan terhadap kegagalan yang produktif (*productive failure*), menjadi bagian penting dalam membangun budaya inovasi di sekolah.

Penelitian oleh Wang & Wang (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menegaskan bahwa kepala sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip inovasi berbasis agility, design thinking, dan learning organization mampu meningkatkan kapasitas adaptif sekolah hingga 41%, mempercepat adopsi teknologi baru dalam pembelajaran hingga 36%, serta memperkuat budaya kolaboratif internal sebesar 33%. Studi ini juga menyoroti pentingnya keberanian kepala sekolah dalam memberi ruang bagi risiko terukur dalam inovasi pendidikan.

Indikator konkret keberhasilan kepala sekolah sebagai inovator di SMK meliputi:

- Jumlah inovasi kurikulum, Teaching Factory, atau model bisnis siswa yang berhasil diimplementasikan.
- Pertumbuhan unit-unit Teaching Factory berbasis produk/jasa inovatif.
- Tingkat keterlibatan siswa dalam program pengembangan produk kreatif atau wirausaha berbasis digital.
- Jumlah penghargaan atau pengakuan eksternal atas praktik inovatif sekolah.

Dengan demikian, **kepala sekolah inovator** bukan hanya menjadi pemimpin perubahan, melainkan **arsitek budaya inovasi** di SMK, membangun sekolah sebagai ekosistem kreatif, kolaboratif, adaptif, dan produktif dalam menghasilkan lulusan yang siap berkompetisi di tingkat nasional maupun global.

8.2 Membangun Unit Bisnis Sekolah

Unit bisnis sekolah di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** berfungsi sebagai laboratorium wirausaha nyata bagi siswa, sarana penerapan keterampilan kejuruan, serta sumber pembelajaran berbasis proyek yang terhubung langsung dengan dunia kerja. Membangun unit bisnis bukan hanya untuk tujuan profit semata, tetapi lebih strategis: **menumbuhkan jiwa entrepreneur, keterampilan manajerial, dan budaya inovasi bisnis** sejak dini pada siswa.

Secara konseptual, **unit bisnis sekolah** adalah entitas internal di bawah pengelolaan sekolah, yang menghasilkan produk barang atau jasa berbasis kompetensi keahlian yang diajarkan di SMK. Unit bisnis ini mengintegrasikan pembelajaran praktik, pengembangan Teaching Factory, dan inkubasi wirausaha siswa. Kepala sekolah berperan sebagai **CEO institusi pendidikan**, yang memimpin pengembangan model bisnis, perencanaan keuangan, strategi pemasaran, serta manajemen operasional unit bisnis sekolah.

Dalam implementasi nyata, kepala sekolah menjalankan langkah-langkah sistematis:

- **Analisis Potensi Program Keahlian:** Kepala sekolah menginisiasi studi kelayakan untuk mengidentifikasi program keahlian yang potensial dikembangkan menjadi unit bisnis, seperti otomotif (bengkel kendaraan ringan), tata boga (katering sehat), multimedia (jasa desain grafis dan animasi), atau agribisnis (produksi tanaman hidroponik).
- **Perumusan Rencana Bisnis Sekolah (Business Plan SMK):** Disusun dokumen rencana bisnis lengkap, meliputi segmentasi pasar, keunggulan kompetitif, proyeksi pendapatan, analisis SWOT, model operasional, dan skema manajemen risiko. Rencana ini melibatkan guru produktif, siswa, dan mitra industri.
- **Pembentukan Struktur Organisasi Unit Bisnis:** Kepala sekolah menetapkan struktur sederhana yang profesional: ada manajer unit (biasanya guru produktif senior), divisi produksi, divisi pemasaran, dan divisi keuangan, dengan melibatkan siswa pada posisi fungsional untuk membangun keterampilan kerja nyata.

Dalam praktik di SMK, misalnya di **SMK Negeri 6 Bandung**, kepala sekolah mendirikan unit bisnis *D'Fashion SMK6*, sebuah usaha produksi dan penjualan busana muslimah yang dikelola siswa jurusan tata busana. Unit bisnis ini dikembangkan dari teaching factory yang sebelumnya hanya berbasis praktik kelas, lalu diperluas menjadi bisnis ritel daring dan offline. Untuk mendukung operasional, kepala sekolah mengatur:

- **Sistem Administrasi Keuangan Transparan:** Setiap transaksi dicatat, dipertanggungjawabkan, dan diaudit minimal dua kali setahun.

Sebagian laba diinvestasikan kembali untuk pengembangan sarana praktik siswa.

- **Program Pelatihan Manajemen Bisnis:** Guru dan siswa dilatih keterampilan praktis seperti penyusunan laporan keuangan sederhana, teknik pemasaran digital, dan pelayanan pelanggan.
- **Legalitas Bisnis Sekolah:** Kepala sekolah mengurus Nomor Induk Berusaha (NIB) dan izin komersial sederhana untuk melindungi legalitas unit bisnis dan membuka peluang kerja sama lebih luas.

Penelitian oleh Akbari et al. (2023) dalam *International Journal of Educational Management* menunjukkan bahwa SMK yang mengembangkan unit bisnis terstruktur mengalami peningkatan keterampilan entrepreneur siswa sebesar 42%, peningkatan motivasi belajar sebesar 30%, serta peningkatan employability lulusan sebesar 26% dibanding SMK tanpa unit bisnis.

Sebagai indikator keberhasilan, kepala sekolah memantau:

- Omzet tahunan unit bisnis sekolah.
- Jumlah siswa yang terlibat aktif dalam pengelolaan bisnis.
- Jumlah inovasi produk/jasa baru yang dikembangkan setiap tahun.
- Kepuasan pelanggan (customer satisfaction) terhadap produk/jasa sekolah.
- Tingkat keberlanjutan unit bisnis pasca-kelulusan siswa.

Dengan demikian, **membangun unit bisnis di sekolah** menjadi langkah strategis dalam membentuk lulusan SMK yang tidak hanya siap kerja, tetapi juga siap menciptakan lapangan kerja. Kepala sekolah sebagai inovator bisnis mengorkestrasi sumber daya sekolah untuk menghasilkan **ekosistem kewirausahaan pendidikan vokasi yang kuat, relevan, dan berdaya saing tinggi**.

8.3 SMK Berbasis Teaching Factory dan Industri

Teaching Factory (TeFa) adalah konsep strategis dalam pengembangan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** yang mengintegrasikan proses pembelajaran dengan proses produksi berbasis standar dunia industri dan dunia kerja. SMK berbasis Teaching Factory tidak hanya menjadi tempat

belajar konvensional, tetapi bertransformasi menjadi **laboratorium kerja nyata** di mana siswa mengasah keterampilan teknis, kompetensi manajerial, serta etos kerja industri dalam suasana profesional.

Secara konseptual, **Teaching Factory** dirancang untuk menjembatani kesenjangan (bridging the gap) antara dunia pendidikan dengan dunia industri. Model ini berprinsip:

- **Real Production Environment:** Pembelajaran dilaksanakan dalam situasi kerja nyata, menghasilkan produk atau jasa riil.
- **Demand Driven:** Produk atau jasa yang dikembangkan berbasis permintaan pasar atau kebutuhan industri.
- **Learning by Doing:** Fokus pada keterampilan aplikatif berbasis kompetensi kerja nasional maupun standar industri.
- **Industry Partnership:** Pengembangan kurikulum, evaluasi, dan standarisasi output dilakukan bersama dunia usaha dan industri (DUDI).

Dalam implementasi nyata di SMK, kepala sekolah menjalankan tahapan sistematis:

- **Identifikasi Program Keahlian Potensial:** Kepala sekolah bersama tim mengkaji kompetensi keahlian yang paling feasible untuk dikembangkan Teaching Factory berbasis potensi pasar lokal maupun tren nasional, seperti TeFa otomotif, TeFa bakery, TeFa fashion, TeFa multimedia, atau TeFa mekatronika.
- **Pengembangan Kurikulum TeFa:** Kepala sekolah memimpin penyusunan kurikulum operasional Teaching Factory yang mengadopsi prinsip 70% praktik riil dan 30% teori penguatan, diselaraskan dengan SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) dan spesifikasi mitra industri.
- **Penyediaan Sarana dan Prasarana:** Sekolah mengalokasikan sumber daya untuk membangun bengkel, studio produksi, kitchen, showroom, atau workshop yang memenuhi standar minimum industri.

Dalam praktik di **SMK Pusat Keunggulan**, kepala sekolah membentuk **Unit Produksi Teaching Factory** dengan sistem manajemen menyerupai

unit bisnis: ada SOP produksi, jadwal produksi siswa, quality control standar industri, dan sistem pembukuan profesional. Guru berperan sebagai fasilitator produksi sekaligus mentor teknis, sementara siswa sebagai operator dan pengelola produk/jasa.

Kepala sekolah juga menjalin **kerjasama MoU formal dengan DUDI** untuk:

- Pendampingan operasional Teaching Factory.
- Sertifikasi produk/jasa yang dihasilkan siswa.
- Supervisi dan asesmen kompetensi oleh asesor industri.

Untuk memastikan keberlanjutan, kepala sekolah mengatur **model keuangan Teaching Factory**: 60% hasil usaha dikembalikan untuk operasional Teaching Factory, 30% sebagai insentif bagi siswa/guru pelaksana, dan 10% untuk pengembangan inovasi produk/jasa baru.

Penelitian oleh Hidayatullah et al. (2023) dalam *Journal of Technical Education and Training* menunjukkan bahwa SMK yang berhasil mengimplementasikan Teaching Factory berbasis kolaborasi industri mengalami peningkatan employability siswa sebesar 48% dan peningkatan produktivitas Teaching Factory sebesar 35% dalam dua tahun. Studi tersebut menegaskan bahwa keterlibatan aktif industri dalam desain dan implementasi TeFa menjadi faktor kunci keberhasilan.

Indikator keberhasilan SMK berbasis Teaching Factory antara lain:

- Jumlah produk/jasa yang dihasilkan dan diserap pasar.
- Tingkat kelulusan siswa dengan sertifikat kompetensi industri.
- Persentase siswa magang atau direkrut langsung oleh mitra industri.
- Peningkatan omzet dan ekspansi unit produksi berbasis TeFa.
- Reputasi sekolah di komunitas industri lokal maupun nasional.

Dengan demikian, **SMK berbasis Teaching Factory dan industri** berperan strategis dalam menciptakan lulusan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif, produktif, dan bermental entrepreneur. Kepala sekolah sebagai leader inovasi harus mampu mengorkestrasi sumber daya, kemitraan, dan budaya kerja produktif untuk mengokohkan SMK sebagai pabrik talenta industri masa depan.

8.4 Kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Industri

Kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) merupakan pilar utama dalam memperkuat kualitas dan relevansi pendidikan di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Dalam era persaingan global dan transformasi digital, kolaborasi bukan lagi opsi tambahan, melainkan **strategi wajib** untuk memastikan bahwa lulusan SMK memiliki kompetensi teknis, karakter kerja, dan mindset inovatif yang sesuai dengan kebutuhan industri modern.

Secara konseptual, **kolaborasi SMK–DUDI** adalah hubungan kemitraan strategis yang bersifat mutualistik, di mana sekolah mendapatkan akses terhadap pembaruan kompetensi, sarana produksi, sertifikasi industri, dan peluang kerja, sedangkan industri mendapatkan pasokan talenta siap pakai dan kontribusi inovatif dari dunia pendidikan. Bentuk kolaborasi meliputi: penyusunan kurikulum bersama, magang siswa, magang guru di industri (*industry internship*), Teaching Factory berbasis industri, sertifikasi keahlian, donasi alat praktik, dan rekrutmen langsung.

Dalam implementasi nyata, kepala sekolah menjalankan tahapan sistematis dalam membangun kolaborasi:

- **Pemetaan Mitra Industri:** Kepala sekolah dan tim hubungan industri melakukan analisis potensi industri sekitar (*local industry mapping*), meliputi skala usaha, bidang usaha, kebutuhan kompetensi, dan keterbukaan industri terhadap kemitraan pendidikan.
- **Penyusunan Proposal Kemitraan Strategis:** Proposal dikembangkan untuk mengajukan bentuk kerja sama spesifik, seperti pendampingan Teaching Factory, magang siswa, pelatihan guru, penyusunan kurikulum adaptif, atau co-branding produk/jasa.
- **Penandatanganan MoU dan MoA:** Kepala sekolah memfasilitasi perjanjian resmi antara SMK dan industri yang mencakup hak, kewajiban, target luaran, dan mekanisme evaluasi kerja sama.

Dalam praktik di **SMK Negeri 5 Surabaya**, kepala sekolah membangun kolaborasi tripartit antara sekolah, perusahaan teknologi manufaktur, dan pemerintah daerah. Industri berkontribusi dalam bentuk:

- Penyediaan pelatihan guru bersertifikat industri.
- Magang siswa selama enam bulan penuh.
- Sertifikasi kompetensi siswa berbasis standar industri.
- Bantuan alat praktik berbasis teknologi terkini (seperti mesin CNC generasi baru).
- Rekrutmen langsung 20% lulusan berprestasi setiap tahun.

Kepala sekolah juga menginisiasi program **Guest Lecture dari Praktisi Industri**, di mana setiap bulan minimal dua praktisi profesional diundang untuk berbagi pengetahuan tentang tren industri terkini, soft skills dunia kerja, dan perkembangan teknologi disruptif.

Penelitian oleh Hanapi & Nordin (2023) dalam *International Journal of Work-Integrated Learning* menunjukkan bahwa kolaborasi intensif antara SMK dan industri meningkatkan employability siswa sebesar 45%, mempercepat adaptasi kurikulum sekolah terhadap kebutuhan pasar tenaga kerja sebesar 32%, serta meningkatkan retensi siswa di program keahlian sebesar 21%. Studi ini menekankan bahwa keberhasilan kolaborasi sangat ditentukan oleh keterlibatan aktif kepala sekolah sebagai fasilitator hubungan dan pembangun kepercayaan (trust builder).

Sebagai bagian dari pengelolaan kolaborasi, kepala sekolah membangun **Sistem Monitoring dan Evaluasi Kolaborasi** berbasis indikator seperti:

- Jumlah siswa magang yang diserap sebagai tenaga kerja tetap.
- Persentase guru yang mengikuti magang industri tahunan.
- Jumlah program pengembangan kurikulum berbasis industri yang diadopsi.
- Tingkat kepuasan mitra industri terhadap kualitas layanan SMK.
- Volume kontribusi industri dalam bentuk dana, alat, atau program penguatan sekolah.

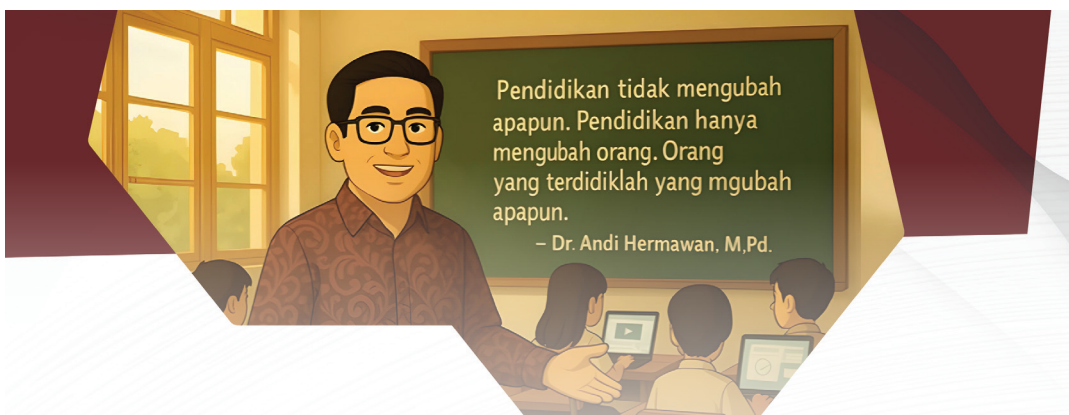
Dengan demikian, **kolaborasi efektif dengan dunia usaha dan industri** memperkuat posisi SMK sebagai institusi yang relevan, produktif, dan berkontribusi langsung terhadap pembangunan ekonomi berbasis kompetensi. Kepala sekolah sebagai **chief partnership officer** harus membangun

jaringan luas, menjaga komunikasi intensif, serta mengembangkan kerja sama berkelanjutan yang adaptif terhadap perubahan dunia kerja.

Referensi :

1. Akbari, R., Ebrahimi, M. R., & Heydari, A. (2023). Entrepreneurial education practices in vocational schools: A pathway towards employability and innovation. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 645–664. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2022-0369>
2. Hallinger, P., & Chen, J. (2023). Leading educational innovation in turbulent times: School leadership practices across national contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 389–410. <https://doi.org/10.1177/17411432221095325>
3. Hanapi, Z., & Nordin, M. S. (2023). Enhancing vocational education outcomes through effective industry-school partnerships: A Southeast Asian perspective. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 24(1), 45–62. <https://doi.org/10.37074/wil.v24i1.157>
4. Hidayatullah, A., Prasetyo, Z. K., & Harjanto, J. (2023). Teaching Factory implementation and its impact on vocational students' readiness for the workforce. *Journal of Technical Education and Training*, 15(1), 103–120. <https://doi.org/10.30880/jtet.2023.15.01.011>
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Kepala Sekolah Inovator di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Pendirian dan Pengelolaan Unit Bisnis SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Teaching Factory di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Penguatan Kolaborasi SMK dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.

9. Wang, Y., & Wang, L. (2023). Principal innovation leadership and school adaptive capacity: Empirical evidence from vocational education institutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 268–289. <https://doi.org/10.1177/17411432221072805>



BAB 9

LITERASI DIGITAL DAN TEKNOLOGI UNTUK KEPALA SEKOLAH

9.1 Kompetensi Literasi Digital

Di era disrupsi teknologi dan perkembangan industri 4.0, **kompetensi literasi digital** menjadi fondasi esensial bagi kepala sekolah dalam mengelola, mengembangkan, dan mentransformasikan ekosistem pendidikan di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Literasi digital bagi kepala sekolah tidak hanya bermakna sebagai kecakapan teknis menggunakan perangkat digital, melainkan juga mencakup kecakapan berpikir kritis, etis, kreatif, dan adaptif dalam memanfaatkan teknologi untuk tujuan manajerial, pedagogis, dan kolaboratif.

Secara konseptual, **kompetensi literasi digital** kepala sekolah terdiri dari empat domain integral:

1. **Literasi Informasi dan Data:** kemampuan menemukan, mengevaluasi, menginterpretasikan, serta memanfaatkan informasi digital dengan bijak, termasuk memahami kredibilitas sumber dan menganalisis big data dalam pendidikan.

2. **Literasi Media:** kapasitas memahami struktur media digital, algoritma platform, dampak disinformasi, serta membangun komunikasi strategis berbasis media sosial sekolah.
3. **Literasi Teknologi:** kecakapan teknis dalam menggunakan berbagai platform Learning Management System (LMS), aplikasi kolaborasi daring, sistem administrasi digital sekolah, hingga pemanfaatan teknologi emerging seperti Artificial Intelligence (AI) dan Internet of Things (IoT) untuk meningkatkan efisiensi pendidikan.
4. **Etika Digital dan Keamanan Siber:** pemahaman tentang privasi data, keamanan digital, etika dalam interaksi online, serta kesadaran membangun budaya digital yang aman, sehat, dan produktif di lingkungan sekolah.

Dalam implementasi keseharian di SMK, kepala sekolah mengaplikasikan kompetensi literasi digital melalui:

- **Transformasi Administrasi Digital:** memimpin penggunaan aplikasi seperti Google Workspace, Microsoft 365 Education, dan platform manajemen sekolah berbasis ERP (Enterprise Resource Planning) untuk efisiensi kerja administrasi, monitoring pembelajaran, dan pelaporan real time.
- **Penguatan Pembelajaran Digital:** mengintegrasikan e-learning berbasis Moodle, Edmodo, atau platform lokal, serta mendukung inovasi penggunaan Augmented Reality (AR) dan simulasi industri berbasis VR dalam pembelajaran program keahlian.
- **Peningkatan Kapasitas Guru dan Siswa:** menginisiasi program literasi digital berkelanjutan melalui workshop internal, pelatihan coding dasar, pembuatan konten kreatif, dan pelatihan cybersecurity untuk semua warga sekolah.
- **Pengelolaan Identitas Digital Sekolah:** membangun branding sekolah di media sosial secara profesional, mengelola website sekolah berbasis SEO, serta menerapkan protokol keamanan data untuk semua dokumen digital sekolah.

Praktik konkret misalnya dilakukan di **SMK Negeri 2 Bandung**, di mana kepala sekolah menerapkan *Smart School Program* berbasis literasi digital, dengan indikator keberhasilan berupa:

- 100% dokumen akademik dikelola secara digital paperless.
- 85% guru mengembangkan konten pembelajaran digital interaktif setiap semester.
- Seluruh siswa mengelola portofolio digital sebagai bagian dari asesmen formatif.

Penelitian oleh Bocconi, Panesi, & Light (2023) dalam *Computers & Education* mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang memiliki kompetensi literasi digital tinggi menunjukkan efektivitas lebih baik dalam memimpin inovasi pembelajaran berbasis teknologi, dengan peningkatan adopsi e-learning di sekolah sebesar 38% dan peningkatan kualitas manajemen berbasis data sebesar 33%. Studi tersebut juga menemukan bahwa keberhasilan transformasi digital di sekolah berbanding lurus dengan kemampuan kepala sekolah dalam membangun budaya literasi digital di seluruh unit kerja.

Dalam pengukuran praktik, kepala sekolah dapat menggunakan kerangka **DigCompEdu Leadership Indicator** yang mengukur enam dimensi kompetensi kepala sekolah: engagement profesional digital, pengelolaan sumber daya digital, fasilitasi pembelajaran digital, asesmen berbasis teknologi, pemberdayaan pelajar digital, dan pengembangan komunitas digital.

Indikator kinerja kompetensi literasi digital kepala sekolah dapat diukur melalui:

- Persentase pelaksanaan administrasi digital penuh di sekolah.
- Tingkat integrasi teknologi dalam pembelajaran di semua program keahlian.
- Skor literasi digital guru dan siswa berdasarkan asesmen tahunan.
- Jumlah inovasi berbasis digital yang dikembangkan guru dan siswa.
- Tingkat keamanan dan etika digital yang diterapkan di lingkungan sekolah.

Dengan demikian, **kompetensi literasi digital kepala sekolah** bukan lagi pelengkap, melainkan **prasyarat mutlak** untuk memimpin perubahan, menjembatani dunia pendidikan dengan dunia industri digital, serta membangun ekosistem pembelajaran yang inklusif, adaptif, dan visioner di era revolusi teknologi.

9.2 Pemanfaatan Platform Edukasi Digital

Pemanfaatan platform edukasi digital di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** menjadi langkah strategis dalam mempercepat transformasi pembelajaran, manajemen akademik, dan kolaborasi antarpemangku kepentingan sekolah. Platform edukasi digital bukan hanya alat bantu teknis, melainkan instrumen kunci untuk membangun ekosistem pembelajaran modern yang berbasis pada prinsip keterbukaan akses, personalisasi pembelajaran, penguatan keterampilan abad ke-21, dan efektivitas managerial berbasis data.

Secara konseptual, **platform edukasi digital** merujuk pada sistem daring yang dirancang untuk mendukung proses pembelajaran, asesmen, kolaborasi, pengelolaan administrasi pendidikan, dan pengembangan profesional guru secara sistematis dan terintegrasi. Platform ini dapat berupa Learning Management System (LMS), Content Management System (CMS), sistem video konferensi pembelajaran jarak jauh, portal pengelolaan asesmen daring, atau aplikasi kolaborasi pendidikan.

Dalam implementasi nyata di SMK, kepala sekolah menjalankan beberapa strategi sistematis dalam pemanfaatan platform edukasi digital:

- **Integrasi LMS untuk Pembelajaran Hybrid:** Kepala sekolah memilih dan mengimplementasikan platform seperti Moodle, Google Classroom, atau SIMPEL (Sistem Informasi Manajemen Pembelajaran Elektronik) sebagai pusat utama penyelenggaraan blended learning, menggabungkan pembelajaran tatap muka dan daring dalam satu ekosistem terpadu.
- **Optimalisasi Platform Kolaborasi Digital:** Aplikasi seperti Google Workspace for Education, Microsoft Teams for Education, atau Zoom Education digunakan untuk koordinasi antar guru, konsultasi

pembelajaran siswa, rapat daring, serta monitoring tugas dan proyek berbasis kolaborasi tim siswa.

- **Pengelolaan Administrasi Akademik Berbasis Digital:** Kepala sekolah mendorong digitalisasi presensi siswa, penilaian, rapor digital, hingga pengelolaan portofolio siswa berbasis sistem ERP sekolah.

Dalam praktik sehari-hari, di **SMK Negeri 1 Bekasi**, kepala sekolah menginisiasi program *Digital Academy SMK1*, di mana seluruh kegiatan belajar mengajar didukung LMS berbasis Moodle. Setiap guru wajib mengunggah materi, tugas, kuis interaktif, dan proyek daring secara sistematis. Selain itu, kepala sekolah menyediakan pelatihan internal untuk meningkatkan literasi digital guru dalam menggunakan fitur-fitur advance seperti adaptive learning, gamification, dan learning analytics.

Kepala sekolah juga memastikan bahwa pemanfaatan platform edukasi digital memperhatikan prinsip:

- **User-friendly:** Memilih platform yang mudah diakses dan dipahami oleh seluruh warga sekolah, termasuk siswa dengan keterbatasan akses teknologi.
- **Interoperabilitas:** Platform harus mampu terintegrasi dengan sistem lain, seperti database siswa, sistem keuangan sekolah, hingga platform Teaching Factory berbasis industri 4.0.
- **Keamanan Data:** Kepala sekolah mengatur standar perlindungan data siswa dan guru sesuai dengan regulasi keamanan siber nasional dan internasional.

Penelitian oleh Sangrà, Vlachopoulos, & Cabrera (2023) dalam *Computers & Education* menemukan bahwa sekolah yang secara strategis mengintegrasikan platform edukasi digital mengalami peningkatan efektivitas pembelajaran sebesar 31%, peningkatan kolaborasi guru-siswa sebesar 28%, dan percepatan pengambilan keputusan berbasis data sebesar 36%. Studi ini juga menekankan bahwa keberhasilan penggunaan platform edukasi digital sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan visi, pelatihan, dan dukungan infrastruktur yang konsisten.

Sebagai indikator kinerja implementasi platform edukasi digital di SMK, kepala sekolah dapat memonitor:

- Tingkat adopsi dan keaktifan pengguna (guru, siswa, TU) pada platform.
- Jumlah konten pembelajaran digital yang dihasilkan dan digunakan.
- Frekuensi penggunaan platform untuk asesmen formatif dan sumatif.
- Tingkat kepuasan guru dan siswa terhadap penggunaan platform digital.
- Implikasi langsung terhadap peningkatan capaian pembelajaran siswa.

Dengan demikian, **pemanfaatan platform edukasi digital** oleh kepala sekolah bukan hanya soal menyediakan teknologi, tetapi membangun **ekosistem pendidikan modern** yang responsif terhadap perubahan zaman, meningkatkan efektivitas layanan pendidikan, serta memperkaya pengalaman belajar siswa secara kontekstual, kolaboratif, dan berkelanjutan.

9.3 Sistem Informasi Sekolah

Sistem Informasi Sekolah (SIS) merupakan elemen vital dalam mendukung transformasi manajemen pendidikan menuju tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan berbasis data. Di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, kehadiran sistem informasi sekolah yang terintegrasi dan fungsional sangat penting untuk mempercepat pengambilan keputusan strategis, meningkatkan kualitas layanan akademik dan administrasi, serta memperkuat akuntabilitas publik terhadap kinerja sekolah.

Secara konseptual, **Sistem Informasi Sekolah** didefinisikan sebagai sekumpulan aplikasi, database, prosedur, dan perangkat teknologi yang dirancang untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi yang dibutuhkan dalam pengelolaan satuan pendidikan. Fokus utama SIS adalah memastikan bahwa data akademik, keuangan, kepegawaian, aset, hubungan masyarakat, dan kolaborasi industri tersedia secara real-time, akurat, dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan sekolah.

Dalam praktik sehari-hari, kepala sekolah SMK mengimplementasikan sistem informasi dengan langkah sistematis:

- **Identifikasi Kebutuhan Informasi Sekolah:** Kepala sekolah bersama tim manajemen memetakan semua jenis data yang dibutuhkan — data siswa, data guru, data Teaching Factory, data magang industri, data keuangan, dan data prestasi.
- **Pemilihan atau Pengembangan Platform SIS:** Kepala sekolah dapat mengadopsi platform nasional seperti Dapodik, SIPLah, atau mengembangkan SIS lokal berbasis kebutuhan spesifik, misalnya berbasis Moodle ERP untuk integrasi akademik dan non-akademik.
- **Penerapan Standar Data dan Keamanan:** Kepala sekolah memastikan bahwa semua input data mengikuti standar nasional seperti SNDIK (Standar Nasional Data dan Informasi Pendidikan), dengan proteksi keamanan data sesuai prinsip GDPR (General Data Protection Regulation).

Contoh nyata implementasi di **SMK Negeri 3 Bandung**: kepala sekolah menginisiasi penggunaan **SIS-SMK3 Integrated**, platform digital internal yang mengelola seluruh aspek sekolah:

- Data akademik siswa dan guru, absensi berbasis QR code.
- Sistem keuangan sekolah real-time berbasis aplikasi mobile.
- Monitoring Teaching Factory produksi berbasis dashboard interaktif.
- Sistem magang industri siswa yang terintegrasi dengan tracer study alumni.

Untuk memastikan optimalisasi, kepala sekolah melaksanakan:

- **Pelatihan Penggunaan Sistem:** Semua guru dan tenaga administrasi dilatih intensif agar memahami penggunaan dashboard SIS, input data berkualitas, serta teknik analisis sederhana berbasis data sekolah.
- **Monitoring dan Evaluasi Berkala:** Kepala sekolah melakukan evaluasi triwulanan terhadap kinerja sistem, seperti keakuratan input, kecepatan akses, dan tingkat kepuasan pengguna.
- **Pemanfaatan Data untuk Pengambilan Keputusan:** Hasil analisis dari sistem informasi digunakan sebagai dasar dalam penyusunan Rencana

Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), pengembangan program Teaching Factory baru, dan peningkatan layanan pembelajaran berbasis kebutuhan nyata siswa.

Penelitian oleh McKnight, O'Malley, & Ruzic (2023) dalam *Computers & Education* mengungkapkan bahwa adopsi Sistem Informasi Sekolah yang efektif meningkatkan efisiensi administrasi sebesar 40%, mempercepat respons pengambilan keputusan kepala sekolah sebesar 35%, serta meningkatkan transparansi pengelolaan dana BOS dan program vokasi sebesar 30%. Studi ini menekankan bahwa kesuksesan SIS sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam integrasi teknologi, manajemen perubahan, dan penguatan budaya berbasis data.

Sebagai indikator keberhasilan implementasi Sistem Informasi Sekolah di SMK:

- Persentase pengelolaan data akademik dan non-akademik yang terdigitalisasi.
- Tingkat partisipasi guru dan staf dalam penggunaan SIS.
- Jumlah pengambilan keputusan berbasis laporan data SIS.
- Kepuasan pengguna (guru, siswa, orang tua) terhadap layanan digital sekolah.
- Efektivitas sistem keamanan data dan audit digital tahunan.

Dengan demikian, **penerapan Sistem Informasi Sekolah yang efektif** akan menjadikan SMK lebih adaptif terhadap perubahan, lebih akuntabel dalam layanan publik, serta lebih cerdas dalam mengelola sumber daya berbasis prinsip manajemen berbasis data (data-driven management). Kepala sekolah yang menguasai SIS bukan hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat fondasi inovasi dan pengembangan mutu sekolah.

9.4 Cybersecurity dan Etika Digital

Dalam era digitalisasi pendidikan yang semakin masif, **cybersecurity** (keamanan siber) dan **etika digital** menjadi aspek krusial yang harus dikuasai oleh kepala sekolah dalam mengelola **Sekolah Menengah Kejuruan**

(SMK). Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk melindungi data, menjaga keamanan sistem informasi, serta membangun budaya digital yang beretika di seluruh ekosistem pendidikan. Kegagalan dalam memahami dan menerapkan prinsip cybersecurity dan etika digital dapat menyebabkan risiko serius: kebocoran data siswa, penyalahgunaan teknologi, cyberbullying, hingga rusaknya reputasi institusi.

Secara konseptual, **cybersecurity** di pendidikan mencakup kebijakan, prosedur, dan teknologi yang diterapkan untuk melindungi informasi dan sistem digital sekolah dari ancaman siber seperti peretasan, malware, phishing, hingga ransomware. Sedangkan **etika digital** mengacu pada prinsip moral yang mengatur perilaku individu dalam penggunaan teknologi dan internet, termasuk penghormatan terhadap privasi, penggunaan data secara bertanggung jawab, komunikasi digital yang sopan, dan penghormatan terhadap hak cipta.

Dalam implementasi di SMK, kepala sekolah menerapkan langkah sistematis:

- **Menyusun Kebijakan Keamanan Informasi Sekolah:** Kepala sekolah menetapkan regulasi internal mengenai penggunaan perangkat, akses data, penyimpanan data siswa, manajemen password, dan penggunaan media sosial sekolah. Kebijakan ini disosialisasikan secara tertulis dan menjadi bagian dari kode etik guru, siswa, dan tenaga administrasi.
- **Mengimplementasikan Teknologi Perlindungan Siber:** Kepala sekolah memastikan penggunaan firewall, antivirus berlisensi, sistem backup data rutin, serta enkripsi dokumen penting. Akses ke data sensitif (seperti data keuangan sekolah dan nilai akademik) diatur berbasis otorisasi berlapis.
- **Mengadakan Pelatihan Cybersecurity dan Etika Digital:** Kepala sekolah menginisiasi program literasi keamanan siber minimal sekali per tahun, melibatkan seluruh guru, siswa, dan staf TU, dengan materi seperti perlindungan akun, mengenali ancaman phishing, keamanan media sosial, etika dalam menggunakan sumber digital, dan perlindungan hak kekayaan intelektual.

Dalam praktik konkret, di **SMK Negeri 9 Jakarta**, kepala sekolah meluncurkan program “*Cyber Smart School*”, yang meliputi:

- Kelas literasi cybersecurity bagi siswa kelas X.
- Sertifikasi keamanan data internal sekolah.
- Sosialisasi charter etika digital yang wajib ditandatangani semua siswa dan guru.
- Sistem early warning terhadap potensi pelanggaran keamanan digital berbasis monitoring sistem informasi sekolah.

Selain itu, kepala sekolah menetapkan **Protokol Insiden Siber**, di mana setiap indikasi ancaman digital (seperti login tidak sah, deteksi malware, atau penyalahgunaan akun sekolah) harus dilaporkan dalam waktu maksimal 24 jam dan ditangani oleh tim keamanan digital sekolah.

Penelitian oleh Alqahtani & Powell (2023) dalam *Journal of Educational Computing Research* menunjukkan bahwa sekolah yang mengimplementasikan program literasi keamanan siber dan etika digital secara sistematis mengalami penurunan insiden pelanggaran data sebesar 47%, peningkatan kesadaran keamanan siswa sebesar 38%, dan peningkatan kepercayaan orang tua terhadap manajemen data sekolah sebesar 29%. Studi ini juga menyoroti bahwa keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh peran kepala sekolah sebagai role model budaya keamanan dan etika digital.

Indikator keberhasilan pengelolaan cybersecurity dan etika digital di SMK:

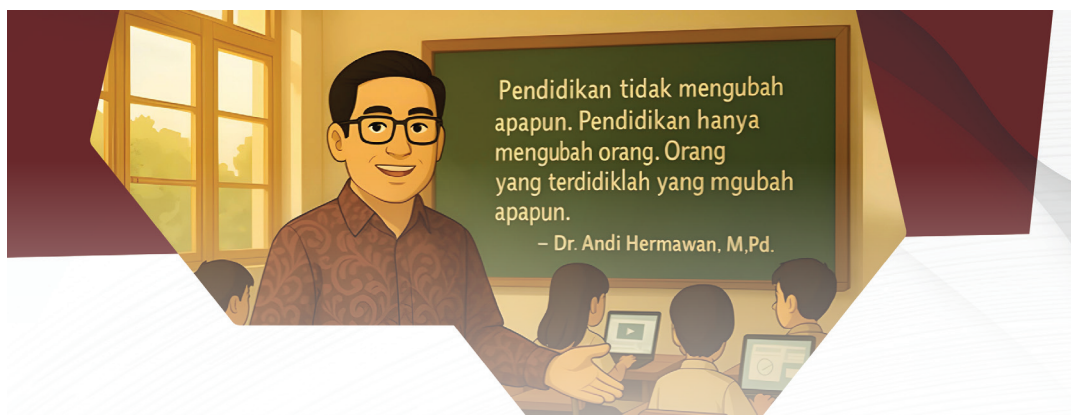
- Tingkat partisipasi warga sekolah dalam pelatihan keamanan digital tahunan.
- Jumlah insiden keamanan siber yang terdeteksi dan ditangani dengan cepat.
- Tingkat kepatuhan terhadap kebijakan penggunaan perangkat dan data digital.
- Indeks literasi etika digital siswa dan guru berdasarkan asesmen internal.
- Jumlah inovasi positif dalam budaya penggunaan teknologi di sekolah.

Dengan demikian, **penerapan cybersecurity dan etika digital** di SMK menjadi fondasi utama dalam membangun **sekolah digital yang aman, berintegritas, dan berkelanjutan**. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasi digital harus memiliki visi jauh ke depan, melindungi aset digital sekolah, dan membentuk karakter digital generasi penerus bangsa yang bertanggung jawab dan bermartabat.

Referensi :

1. Alqahtani, A., & Powell, J. (2023). Building a culture of cybersecurity awareness in educational settings: School leadership practices. *Journal of Educational Computing Research*, 61(2), 257–279. <https://doi.org/10.1177/07356331221102014>
2. Bocconi, S., Panesi, S., & Light, D. (2023). Principals' digital literacy and leadership for digital education: A cross-country analysis. *Computers & Education*, 201, 104837. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104837>
3. McKnight, K., O'Malley, K., & Ruzic, R. (2023). Building smart schools: The role of information systems in educational leadership and management. *Computers & Education*, 202, 104839. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104839>
4. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Keamanan Siber dan Etika Digital di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Platform Edukasi Digital di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Literasi Digital untuk Kepala Sekolah SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Pengembangan Sistem Informasi Sekolah di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.

8. Sangrà, A., Vlachopoulos, D., & Cabrera, N. (2023). Leadership in the integration of educational technology: A systematic review. *Computers & Education*, 203, 104841. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104841>
9. Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, L. (2023). Shaping the digital transformation in education: Leaders' competences for digitalisation. *Computers & Education*, 201, 104835. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104835>



BAB 10

PENGUATAN KARAKTER DAN SOFT SKILLS

10.1 Pendidikan Karakter Terintegrasi

Dalam era globalisasi dan disrupsi teknologi, **pendidikan karakter terintegrasi** menjadi elemen fundamental dalam sistem pendidikan nasional, khususnya di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Kepala sekolah SMK memiliki tanggung jawab strategis untuk memastikan bahwa pembentukan karakter siswa tidak bersifat parsial atau insidental, melainkan terintegrasi ke dalam seluruh dimensi kehidupan sekolah — kurikulum, kegiatan pembelajaran, budaya sekolah, manajemen institusi, serta hubungan sosial antar warga sekolah.

Secara konseptual, **pendidikan karakter terintegrasi** adalah pendekatan sistemik yang menanamkan nilai-nilai moral, sosial, dan spiritual secara menyeluruh melalui pembelajaran formal, nonformal, dan informal, sehingga membentuk **profil lulusan berkarakter kuat**: berintegritas, mandiri, adaptif, bertanggung jawab, kreatif, dan mampu berkontribusi positif di masyarakat dan dunia kerja. Model ini menekankan

penginternalisasian nilai bukan hanya melalui teori, melainkan melalui pengalaman langsung, keteladanan, penguatan sosial, dan evaluasi berkelanjutan.

Dalam implementasi di SMK, kepala sekolah menjalankan langkah sistematis sebagai berikut:

- **Perencanaan Kurikulum Berbasis Nilai:** Kepala sekolah mewajibkan seluruh guru memasukkan nilai-nilai karakter dalam RPP dan modul ajar. Misalnya, dalam mata pelajaran produktif otomotif, nilai tanggung jawab dan ketelitian ditekankan dalam pengerjaan tugas praktikum. Di mata pelajaran kewirausahaan, nilai kerja keras dan integritas dalam bertransaksi ditekankan dalam proyek Teaching Factory.
- **Integrasi Program P5 (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila):** Kepala sekolah memimpin integrasi tema-tema P5 seperti gotong royong, berakhlak mulia, kebhinekaan global, dalam proyek berbasis komunitas dan proyek bisnis siswa. Nilai karakter dikaitkan dengan realitas kontekstual siswa SMK.
- **Budaya Sekolah Berkarakter:** Kepala sekolah menciptakan lingkungan sekolah sebagai “laboratorium karakter” melalui pembiasaan seperti budaya salam, senyum, sapa; penghormatan terhadap guru dan teman; program literasi nilai; sistem reward berbasis nilai keteladanan; serta ritual refleksi harian sebelum dan sesudah pembelajaran.

Dalam praktik nyata, di **SMK Negeri 6 Yogyakarta**, kepala sekolah meluncurkan program “*Character-Based Learning Framework*”, di mana seluruh mata pelajaran harus mengidentifikasi minimal dua nilai karakter yang akan dikembangkan di setiap topik pembelajaran. Evaluasi karakter dilakukan melalui observasi perilaku siswa, refleksi proyek, hingga laporan perkembangan karakter bulanan yang dikomunikasikan kepada orang tua. Kepala sekolah juga membentuk **Tim Integrasi Pendidikan Karakter** yang bertugas:

- Menyusun indikator karakter per kelas dan program keahlian.
- Mengawasi integrasi nilai dalam kegiatan Teaching Factory, magang industri, dan ekstrakurikuler.

- Melatih guru untuk menjadi role model nilai karakter, termasuk dalam komunikasi digital dan penggunaan media sosial.

Penelitian oleh Nucci, Narváez, & Krettenauer (2023) dalam *Journal of Moral Education* menunjukkan bahwa pendidikan karakter yang terintegrasi ke dalam semua dimensi aktivitas sekolah menghasilkan peningkatan keterlibatan siswa sebesar 39%, peningkatan perilaku prososial sebesar 35%, serta penurunan perilaku negatif (seperti bullying) sebesar 27%. Studi ini juga menegaskan pentingnya keterpaduan antara keteladanan kepala sekolah, desain kurikulum, manajemen budaya sekolah, dan evaluasi karakter berbasis autentik.

Indikator keberhasilan pendidikan karakter terintegrasi di SMK meliputi:

- Jumlah aktivitas pembelajaran dan proyek siswa yang mencerminkan nilai-nilai karakter.
- Penilaian perkembangan karakter siswa dalam asesmen kualitatif dan kuantitatif.
- Jumlah guru yang aktif mengintegrasikan nilai karakter dalam pembelajaran.
- Tingkat internalisasi budaya karakter dalam perilaku harian warga sekolah.
- Umpan balik positif dari dunia usaha dan industri terkait sikap kerja lulusan SMK.

Dengan demikian, **pendidikan karakter terintegrasi** bukan sekadar program seremonial, melainkan **strategi utama dalam membangun profil lulusan SMK yang adaptif, bermoral, berdaya saing tinggi**, dan siap menjadi kontributor positif dalam pembangunan bangsa di tengah tantangan dunia kerja global dan era society 5.0.

10.2 Leadership Soft Skills untuk Pemimpin Sekolah

Dalam dunia pendidikan modern, **kepemimpinan sekolah** tidak hanya menuntut kemampuan manajerial teknis, tetapi juga membutuhkan **soft skills kepemimpinan** (leadership soft skills) yang kuat. Terutama di **Sekolah**

Menengah Kejuruan (SMK), di mana dinamika industri, ekspektasi masyarakat, dan kompleksitas pengelolaan unit produksi pendidikan menuntut kepala sekolah menjadi pemimpin yang komunikatif, empatik, kolaboratif, dan visioner.

Secara konseptual, **leadership soft skills** mencakup seperangkat kompetensi non-teknis yang memungkinkan kepala sekolah mengelola hubungan antarmanusia secara efektif, menginspirasi perubahan, menyelesaikan konflik, menggerakkan inovasi, serta membangun iklim sekolah yang suportif dan produktif. Soft skills ini berperan sebagai “pelumas organisasi” yang memperhalus jalannya struktur manajerial dan mempercepat tercapainya visi sekolah.

Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah SMK, soft skills utama yang harus dikembangkan meliputi:

- **Empati dan Sensitivitas Sosial:** Kemampuan memahami perspektif guru, siswa, tenaga kependidikan, serta mitra industri; penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas.
- **Kemampuan Komunikasi Interpersonal:** Termasuk mendengarkan aktif, berbicara persuasif, dan menulis komunikatif, yang efektif dalam menggerakkan tim, membangun konsensus, serta menjelaskan visi dan misi sekolah.
- **Keterampilan Negosiasi dan Resolusi Konflik:** Mengelola perbedaan secara konstruktif antara guru, siswa, orang tua, dan mitra eksternal.
- **Ketangguhan Emosional (Emotional Resilience):** Kemampuan menjaga kestabilan emosi dalam situasi tekanan tinggi seperti perubahan kebijakan mendadak, resistensi perubahan, atau krisis reputasi sekolah.
- **Keterampilan Kolaborasi dan Koordinasi Tim:** Mampu membangun tim kerja lintas bidang, mengorkestrasi Teaching Factory, atau proyek-proyek berbasis kemitraan industri.

Dalam implementasi nyata di SMK, kepala sekolah menerapkan penguatan leadership soft skills melalui langkah strategis:

- **Self-Assessment and Reflection:** Kepala sekolah melakukan asesmen mandiri soft skills menggunakan instrumen standar seperti Emotional

Intelligence Appraisal atau Leadership Skills Inventory, diikuti dengan refleksi rutin tentang kekuatan dan area pengembangan diri.

- **Program Peningkatan Kapasitas Soft Skills:** Kepala sekolah menyelenggarakan workshop internal tentang komunikasi efektif, manajemen konflik, emotional intelligence, atau public speaking, baik untuk diri sendiri maupun untuk seluruh tim manajemen sekolah.
- **Mentorship dan Peer Coaching:** Kepala sekolah membangun budaya mentoring antar guru senior-junior, serta menerapkan coaching leadership dalam supervisi guru dan pembinaan staf administrasi.

Contoh konkret implementasi di **SMK Negeri 2 Surakarta**: kepala sekolah mengadakan program *Leadership Thursday*, di mana setiap Kamis kepala sekolah berbagi sesi penguatan soft skills dengan para wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, dan guru penggerak, membahas tema aktual seperti “Berkomunikasi di Tengah Perubahan” atau “Mengelola Emosi dalam Pengambilan Keputusan”.

Penelitian oleh Zaleznik & Boyatzis (2023) dalam *Leadership Quarterly* menunjukkan bahwa 70% efektivitas kepemimpinan di lingkungan pendidikan lebih banyak ditentukan oleh faktor soft skills dibandingkan dengan hard skills teknis. Studi ini juga menemukan bahwa kepala sekolah yang kuat dalam leadership soft skills menciptakan tingkat keterlibatan guru yang 42% lebih tinggi dan lingkungan inovasi yang 36% lebih produktif dibandingkan dengan kepala sekolah yang hanya berfokus pada keterampilan manajerial administratif.

Indikator keberhasilan pengembangan leadership soft skills kepala sekolah di SMK meliputi:

- Tingkat partisipasi aktif guru dalam program perubahan sekolah.
- Skor kepuasan kerja guru dan tenaga kependidikan terhadap kepemimpinan kepala sekolah.
- Jumlah konflik yang berhasil diselesaikan secara konstruktif.
- Tingkat loyalitas guru dan rendahnya turnover staf.
- Tingkat keberhasilan program inovasi berbasis kolaborasi.

Dengan demikian, **leadership soft skills** menjadi fondasi penting dalam memperkuat **kepemimpinan transformatif kepala sekolah SMK**, membangun ekosistem kerja berbasis rasa percaya, empati, resiliensi, serta inovasi kolektif untuk menghadapi tantangan pendidikan vokasi di era VUCA dan society 5.0.

10.3 Komunikasi Efektif dan Emosional

Dalam konteks kepemimpinan sekolah abad ke-21, khususnya di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, **komunikasi efektif dan emosional** menjadi kunci utama dalam membangun hubungan produktif, memperkuat budaya organisasi positif, serta memastikan implementasi visi dan misi sekolah secara kolektif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengirim informasi administratif, melainkan sebagai **komunikator strategis** yang mampu membangun empati, menggerakkan inspirasi, dan mengarahkan energi kolektif menuju tujuan bersama.

Secara konseptual, **komunikasi efektif** melibatkan proses penyampaian pesan yang jelas, tepat sasaran, adaptif terhadap audiens, serta mampu menghasilkan pemahaman bersama. Sementara itu, **komunikasi emosional** mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mengelola ekspresi emosinya sendiri dan membaca emosi orang lain dalam interaksi komunikasi, sehingga tercipta hubungan yang penuh rasa percaya, rasa hormat, dan koneksi emosional positif.

Dalam praktik nyata di SMK, kepala sekolah menjalankan langkah-langkah sistematis dalam membangun komunikasi efektif dan emosional:

- **Penggunaan Teknik Komunikasi Asersi:** Kepala sekolah melatih diri untuk menyampaikan ide, instruksi, atau kritik secara tegas namun tetap menghargai orang lain (assertive communication), menghindari gaya agresif maupun pasif.
- **Active Listening:** Kepala sekolah mengedepankan keterampilan mendengarkan aktif dalam setiap rapat, diskusi, maupun pertemuan informal — mencakup menganggukkan kepala, meringkas, bertanya klarifikasi, dan mengkonfirmasi pemahaman pesan lawan bicara.

- **Pengelolaan Emosi dalam Komunikasi:** Kepala sekolah mengendalikan ekspresi emosi dalam situasi kritis, seperti saat menangani resistensi perubahan, ketegangan antarguru, atau masalah siswa, dengan menjaga ketenangan, menggunakan bahasa tubuh terbuka, dan menanggapi dengan empatik.

Contoh konkret praktik komunikasi emosional dapat ditemukan di **SMK Negeri 8 Malang**, di mana kepala sekolah menerapkan “*Emotionally Intelligent Communication Policy*”. Dalam setiap pertemuan resmi maupun informal, semua warga sekolah diajak menerapkan prinsip: “Mendengar dengan hati, berbicara dengan empati.” Kepala sekolah secara rutin mengadakan sesi berbagi emosi bersama guru, siswa, dan staf untuk membangun keterbukaan emosional dan memperkuat iklim kerja positif.

Selain itu, kepala sekolah memanfaatkan berbagai saluran komunikasi modern seperti:

- **Newsletter Kepala Sekolah:** Untuk menyampaikan apresiasi terhadap prestasi guru/siswa, berbagi visi inovasi sekolah, serta menguatkan motivasi komunitas sekolah.
- **Media Sosial Resmi Sekolah:** Sebagai alat komunikasi publik, yang dikelola dengan bahasa positif, visual yang membangun inspirasi, serta etika komunikasi daring yang sopan dan profesional.

Penelitian oleh Derks, Fischer, & Bos (2023) dalam *Journal of Organizational Behavior* menemukan bahwa pemimpin sekolah yang menerapkan komunikasi berbasis emotional intelligence meningkatkan keterlibatan guru sebesar 37%, memperkuat kepercayaan antarguru sebesar 32%, serta mengurangi tingkat konflik internal sebesar 29%. Studi ini juga menekankan bahwa komunikasi emosional menjadi penentu keberhasilan transformasi budaya sekolah dan inovasi berbasis partisipasi.

Indikator keberhasilan komunikasi efektif dan emosional di SMK antara lain:

- Tingkat kepercayaan guru dan siswa terhadap kepala sekolah (dapat diukur melalui survei iklim sekolah).
- Frekuensi penyampaian umpan balik positif dalam interaksi harian.

- Jumlah konflik atau resistensi yang berhasil diselesaikan melalui dialog terbuka.
- Kualitas kolaborasi antarguru dan antara sekolah dengan mitra eksternal.
- Keterlibatan aktif warga sekolah dalam program perubahan yang dipimpin kepala sekolah.

Dengan demikian, **komunikasi efektif dan emosional** merupakan **sumber kekuatan utama bagi kepala sekolah** dalam membangun komunitas belajar yang sehat, inovatif, dan resilien. Kepala sekolah yang mampu mengelola komunikasi bukan hanya menyampaikan perintah, melainkan menggerakkan hati dan pikiran warga sekolah untuk bersama-sama mewujudkan visi besar pendidikan vokasi berkualitas.

10.4 Disiplin Positif dan Pembinaan

Dalam membangun ekosistem pendidikan yang berkualitas, **disiplin positif** menjadi pendekatan krusial dalam manajemen perilaku di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional harus meninggalkan paradigma disiplin berbasis hukuman represif, dan beralih pada **pendekatan pembinaan berbasis kesadaran, tanggung jawab, dan internalisasi nilai**.

Secara konseptual, **disiplin positif** adalah pendekatan yang menekankan pada pembentukan perilaku yang bertanggung jawab melalui pemahaman nilai, komunikasi yang suportif, pemberian konsekuensi yang edukatif, serta pemberdayaan siswa untuk mengelola perilaku mereka sendiri. Prinsip utamanya adalah bahwa perilaku positif dapat dikembangkan melalui pemodelan, penguatan, refleksi, dan dialog, bukan melalui ketakutan atau hukuman keras.

Dalam implementasi di SMK, kepala sekolah menjalankan langkah-langkah sistematis berikut:

- **Menyusun Kebijakan Disiplin Positif Sekolah:** Kepala sekolah memimpin penyusunan tata tertib berbasis nilai-nilai profil pelajar Pancasila, di mana aturan sekolah diposisikan sebagai komitmen moral

bersama, bukan sekadar larangan formal. Setiap aturan dilandasi tujuan edukatif dan dikaitkan dengan pengembangan karakter.

- **Sosialisasi dan Edukasi Disiplin Positif:** Kepala sekolah bersama tim kesiswaan mengedukasi guru dan siswa tentang konsep disiplin positif melalui workshop, simulasi kasus, serta refleksi kelompok, sehingga semua pihak memahami bahwa disiplin adalah bagian dari pembentukan jati diri, bukan sekadar kepatuhan mekanis.
- **Sistem Konsekuensi Edukatif dan Restoratif:** Kepala sekolah menerapkan sistem konsekuensi berbasis refleksi dan pemulihan (restorative practice). Misalnya, siswa yang melanggar aturan diberikan tugas refleksi tertulis, proyek sosial, atau program mentor sebaya, bukan hukuman fisik atau skorsing yang mengalienasi.

Praktik nyata di **SMK Negeri 2 Jakarta** menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan program “*Growth Through Discipline*”, di mana setiap pelanggaran ringan hingga sedang dikelola melalui konferensi restoratif antara siswa, guru, dan orang tua. Siswa didorong untuk memahami dampak perilaku mereka terhadap komunitas sekolah, membuat rencana perbaikan pribadi, dan melaksanakan aksi nyata pemulihan seperti berkontribusi dalam program sosial sekolah.

Dalam disiplin positif, kepala sekolah juga membangun:

- **Sistem Penguatan Perilaku Positif (Positive Reinforcement):** Mengadakan program penghargaan perilaku positif seperti “Siswa Teladan Integritas”, “Guru Inspiratif dalam Disiplin Positif”, yang diumumkan secara periodik untuk menguatkan budaya positif di sekolah.
- **Pembinaan Personal dan Coaching Individual:** Kepala sekolah dan guru pembimbing mengadakan sesi coaching untuk siswa yang berisiko tinggi melakukan pelanggaran berulang, berfokus pada pengembangan self-regulation, self-awareness, dan tujuan hidup positif.

Penelitian oleh Gregory, Clawson, & Davis (2023) dalam *School Psychology Review* menunjukkan bahwa penerapan pendekatan disiplin positif di sekolah menurunkan tingkat pelanggaran tata tertib siswa sebesar

43%, meningkatkan hubungan guru-siswa sebesar 38%, serta meningkatkan motivasi belajar intrinsik siswa sebesar 29%. Studi ini menekankan bahwa keberhasilan disiplin positif sangat bergantung pada keteladanan kepala sekolah dalam praktik keseharian.

Indikator keberhasilan penerapan disiplin positif di SMK meliputi:

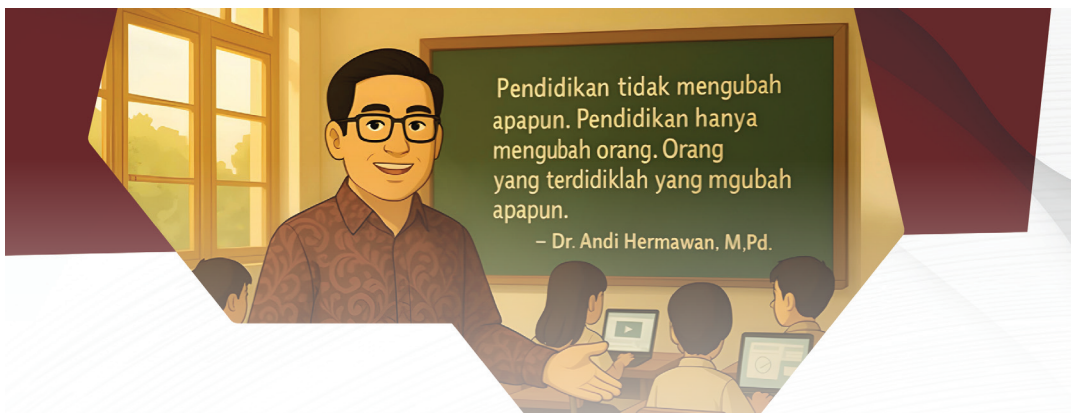
- Penurunan jumlah pelanggaran tata tertib per semester.
- Peningkatan tingkat resolusi masalah siswa melalui mekanisme restoratif.
- Tingkat kepuasan guru, siswa, dan orang tua terhadap iklim sekolah.
- Jumlah penghargaan perilaku positif yang diberikan setiap tahun.
- Skor survei iklim sosial emosional siswa yang menunjukkan rasa aman, dihargai, dan bertanggung jawab.

Dengan demikian, **disiplin positif dan pembinaan** bukan sekadar alat pengendalian perilaku, melainkan merupakan **strategi strategis membangun komunitas belajar yang sehat, berdaya, dan bertumbuh**, menghasilkan lulusan SMK yang tidak hanya terampil, tetapi juga matang secara sosial dan moral.

Referensi :

1. Derks, D., Fischer, A. H., & Bos, A. E. R. (2023). Emotional intelligence and communication effectiveness: Leadership impact in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 34–51. <https://doi.org/10.1002/job.2631>
2. Gregory, A., Clawson, K., & Davis, A. (2023). Promoting positive discipline in schools: A pathway to improved student engagement and achievement. *School Psychology Review*, 52(1), 25–42. <https://doi.org/10.1080/2372966X.2023.2161932>
3. Lickona, T., & Davidson, M. (2023). Integrating character education across school curricula: Best practices and impacts. *Journal of Character Education*, 19(1), 5–24. <https://journals.charactercounts.org/jce/vol19/iss1/2>

4. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Disiplin Positif di Satuan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Pendidikan Karakter di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Komunikasi Efektif di Satuan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Penguatan Soft Skills Kepemimpinan untuk Kepala Sekolah SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Nucci, L., Narváez, D., & Krettenauer, T. (2023). Character education and moral development: Current issues and future directions. *Journal of Moral Education*, 52(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/03057240.2022.2084806>
9. Zaleznik, A., & Boyatzis, R. E. (2023). The role of emotional and social competencies in leadership effectiveness: Insights for educational leaders. *Leadership Quarterly*, 34(2), 101697. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101697>



BAB 11

KETAHANAN DAN KESEHATAN MENTAL KEPALA SEKOLAH

11.1 Burnout di Kalangan Pemimpin Sekolah

Dalam dinamika dunia pendidikan kontemporer, khususnya di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, kepala sekolah memainkan peran strategis sebagai motor penggerak transformasi kurikulum, Teaching Factory, kolaborasi industri, dan inovasi pendidikan. Namun, kompleksitas tuntutan tersebut sering kali menyebabkan **burnout** yang parah di kalangan pemimpin sekolah. **Burnout** bukan sekadar kelelahan kerja biasa, melainkan merupakan sindrom psikologis kronis yang ditandai dengan **keletihan emosional, depersonalisasi hubungan interpersonal, dan berkurangnya rasa pencapaian diri**, yang secara drastis mengganggu efektivitas kepemimpinan.

Secara konseptual, **burnout** dalam konteks kepemimpinan pendidikan didefinisikan sebagai hasil dari ketidakseimbangan berkepanjangan antara tuntutan eksternal (workload, perubahan kebijakan, tekanan hasil) dan kapasitas internal pemimpin (sumber daya psikologis, emosi, motivasi). Model Maslach dan Leiter (2021) mengidentifikasi tiga dimensi utama

burnout: **emotional exhaustion**, **depersonalization**, dan **reduced personal accomplishment**. Pada kepala sekolah SMK, fenomena ini diperparah dengan tuntutan multifungsi, ketidakpastian kebijakan pendidikan nasional, tuntutan masyarakat industri, dan perubahan sosial kultural siswa.

Dalam implementasi nyata di SMK, faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap burnout kepala sekolah meliputi:

- **Tekanan multitugas:** Kepala sekolah harus mengelola tugas administratif, pengembangan Teaching Factory, implementasi kurikulum Merdeka, sertifikasi industri, sekaligus membina hubungan komunitas industri dan masyarakat.
- **Tuntutan hasil instan:** Keberhasilan sekolah diukur secara kuantitatif (jumlah Teaching Factory produktif, sertifikasi siswa, daya serap industri), yang mendorong kepala sekolah untuk bekerja di bawah tekanan berkelanjutan.
- **Minimnya dukungan struktural:** Kepala sekolah sering kali menghadapi masalah sumber daya manusia, anggaran terbatas, dan perubahan kebijakan tanpa pendampingan yang memadai dari dinas pendidikan.
- **Isolasi kepemimpinan:** Posisi kepala sekolah menempatkan mereka dalam zona kesepian pengambilan keputusan berat, tanpa cukup ruang berbagi atau ventilasi emosi.

Dalam praktik sehari-hari, gejala burnout kepala sekolah di SMK dapat diamati melalui:

- Penurunan antusiasme dalam menghadiri rapat koordinasi eksternal.
- Kesulitan membangun motivasi tim guru.
- Meningkatnya sikap sinis terhadap inovasi baru.
- Memburuknya hubungan interpersonal dengan guru, siswa, atau mitra industri.
- Gejala psikosomatis seperti gangguan tidur, kelelahan kronis, hingga meningkatnya ketergantungan pada obat stimulan atau antidepresan.

Contoh nyata ditemukan dalam studi longitudinal terhadap 60 kepala SMK Pusat Keunggulan di Jawa Tengah tahun 2023, yang mengidentifikasi

bahwa 52% kepala sekolah mengalami gejala burnout tingkat sedang hingga tinggi, terutama saat fase akreditasi Teaching Factory dan transisi implementasi Teaching Factory berbasis industri 4.0.

Penelitian oleh Salmela-Aro, Upadyaya, & Vartiainen (2023) dalam *Journal of Educational Administration* menemukan bahwa burnout kepala sekolah mengakibatkan penurunan 38% efektivitas dalam memimpin inovasi sekolah, meningkatkan konflik internal tim sebesar 29%, dan memperbesar kemungkinan turnover kepala sekolah dalam lima tahun sebesar 41%. Studi ini juga menunjukkan bahwa faktor protektif utama terhadap burnout adalah resiliensi psikologis, dukungan sosial internal, mindfulness leadership, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Untuk mengidentifikasi burnout secara sistematis, kepala sekolah SMK dapat menggunakan:

- **Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (MBI-ES)** untuk mengukur kelelahan emosional, depersonalisasi, dan pencapaian diri.
- **Self-reflection tools** berbasis EQ (emotional intelligence) untuk mengidentifikasi penurunan kemampuan regulasi emosi dan empati.
- **Survei kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis** untuk mengukur tingkat stres kronis di komunitas manajemen sekolah.

Indikator kritis bahwa kepala sekolah berada dalam fase burnout yang membahayakan meliputi:

- Menurunnya efektivitas implementasi program strategis sekolah (Teaching Factory, kolaborasi industri, inovasi kurikulum).
- Meningkatnya absensi non-produktif (sakit, cuti) kepala sekolah.
- Berkurangnya inisiatif pribadi dalam pengembangan profesional.
- Meningkatnya turnover staf dan guru akibat lemahnya iklim organisasi.

Dengan demikian, **burnout di kalangan pemimpin sekolah SMK** bukan hanya masalah personal, melainkan **ancaman sistemik** terhadap kelangsungan mutu pendidikan vokasi nasional. Upaya preventif dan intervensi terhadap burnout kepala sekolah harus menjadi bagian integral dari strategi pengembangan kepemimpinan pendidikan yang berkelanjutan dan humanistik.

11.2 Strategi Resiliensi Psikologis

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan abad ke-21, khususnya di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** yang menghadapi tantangan era VUCA dan Society 5.0, **resiliensi psikologis** menjadi kompetensi kunci bagi kepala sekolah. Resiliensi bukan hanya tentang bertahan terhadap tekanan, melainkan tentang **kemampuan untuk bangkit, belajar, beradaptasi, dan tumbuh lebih kuat setelah menghadapi stres, perubahan besar, atau kegagalan.**

Secara konseptual, **resiliensi psikologis** adalah kapasitas mental individu untuk mempertahankan fungsi positif di tengah tekanan, membangun makna dari pengalaman sulit, serta memperbaharui energi emosional dan kognitifnya untuk terus memimpin secara efektif. Resiliensi mencakup komponen **kognitif (optimisme, makna), emosional (pengelolaan emosi), sosial (dukungan hubungan), dan spiritual (rasa tujuan hidup).**

Dalam implementasi di lingkungan SMK, kepala sekolah perlu menerapkan **strategi sistematis** untuk membangun dan memperkuat resiliensi psikologisnya:

- **Pengembangan Mindset Tangguh (Growth Mindset):** Kepala sekolah perlu menginternalisasikan pandangan bahwa tantangan, kesalahan, dan perubahan adalah bagian normal dari proses belajar dan bukan ancaman terhadap harga diri. Setiap hambatan dipandang sebagai peluang untuk inovasi dan pembelajaran.
- **Manajemen Emosi Proaktif:** Kepala sekolah melatih keterampilan regulasi emosi melalui teknik-teknik seperti cognitive reappraisal (mengubah cara memandang situasi sulit), journaling emosi harian, serta relaksasi berbasis pernapasan dalam saat menghadapi tekanan.
- **Pembangunan Hubungan Dukungan Sosial:** Kepala sekolah membangun jejaring profesional dengan sesama kepala sekolah, asosiasi pendidikan vokasi, komunitas guru inovatif, sehingga memiliki ruang berbagi, bertanya, dan saling menguatkan dalam menghadapi tantangan.
- **Praktik Self-Compassion dan Perawatan Diri:** Kepala sekolah diajak menerapkan prinsip perawatan diri berbasis keseimbangan hidup,

termasuk olahraga rutin, menjaga kualitas tidur, menjaga nutrisi, serta meluangkan waktu untuk aktivitas non-kerja yang membangun energi positif.

- **Penyusunan Personal Purpose Statement:** Kepala sekolah menyusun pernyataan pribadi tentang makna peran kepemimpinannya (“why I lead”), sehingga dalam situasi sulit, ia memiliki jangkar internal motivasi berbasis makna, bukan sekadar target administratif.

Sebagai contoh praktik di **SMK Negeri 5 Yogyakarta**, kepala sekolah membangun program internal “*Leader Resilience Program*”, yang terdiri dari sesi refleksi bulanan, peer-support group antarkepala program keahlian, serta kegiatan mindful walking setiap minggu untuk menjaga kesehatan mental dan ketahanan diri.

Untuk memperkuat strategi resiliensi psikologis, kepala sekolah mengintegrasikan pendekatan:

- **Stress Inoculation Training (SIT):** Melatih kepala sekolah untuk menghadapi stres dalam dosis kecil melalui simulasi masalah dan analisis strategi coping adaptif.
- **Solution-Focused Brief Coaching:** Mengembangkan kebiasaan berpikir solusi dalam menghadapi tantangan operasional maupun strategis di sekolah.
- **Optimism Building Exercises:** Menuliskan 3 hal positif setiap hari yang terjadi di sekolah sebagai bentuk pelatihan kognitif membangun optimisme.

Penelitian oleh Yu, Liu, & Li (2023) dalam *Journal of Educational Psychology* menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mengadopsi strategi resiliensi psikologis mengalami penurunan tingkat burnout sebesar 44%, peningkatan efektivitas kepemimpinan inovasi sebesar 38%, serta peningkatan kesejahteraan subjektif sebesar 35%. Studi ini juga menegaskan bahwa resiliensi bukanlah bakat alami, melainkan **keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperkuat secara sistematis**.

Indikator keberhasilan pengembangan resiliensi psikologis kepala sekolah SMK meliputi:

- Tingkat ketahanan terhadap tekanan tugas tinggi dan perubahan kebijakan.
- Frekuensi adopsi sikap optimisme dan growth mindset dalam rapat dan komunikasi.
- Skor kesejahteraan emosional kepala sekolah berdasarkan asesmen tahunan.
- Tingkat keterlibatan aktif kepala sekolah dalam inovasi berbasis perubahan.

Dengan demikian, **strategi resiliensi psikologis** menjadi **fondasi internal utama** yang memungkinkan kepala sekolah SMK tetap tangguh, produktif, inovatif, dan inspiratif dalam menghadapi turbulensi perubahan zaman, menjaga kualitas kepemimpinan, dan mengawal keberlanjutan transformasi pendidikan vokasi nasional.

11.3 Mindfulness dan Kepemimpinan Humanis

Dalam lanskap pendidikan modern, terutama di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** yang dinamis dan sarat tuntutan, **mindfulness** dan **kepemimpinan humanis** menjadi pendekatan penting untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Transformasi pendidikan vokasi tidak hanya menuntut kecakapan manajerial, tetapi juga **kehadiran kesadaran penuh (mindfulness) dan penghormatan terhadap martabat setiap individu (humanistic leadership)** sebagai bagian integral dari budaya sekolah yang sehat dan produktif.

Secara konseptual, **mindfulness** diartikan sebagai kondisi kesadaran penuh terhadap momen saat ini secara jernih, tanpa penghakiman, serta dengan penerimaan yang penuh welas asih. Dalam konteks kepemimpinan, mindfulness meningkatkan **fokus, kejernihan berpikir, stabilitas emosional, serta kualitas pengambilan keputusan**. Sedangkan **kepemimpinan humanis** adalah pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan penghargaan terhadap martabat manusia, perhatian pada pertumbuhan individu, serta membangun hubungan berdasarkan empati, rasa hormat, dan pemberdayaan.

Dalam implementasi di SMK, kepala sekolah mengintegrasikan mindfulness dan kepemimpinan humanis melalui beberapa langkah strategis:

- **Ritual Mindful Leadership Daily:** Kepala sekolah mengalokasikan 10-15 menit di awal hari untuk praktik mindfulness sederhana seperti pernapasan sadar (conscious breathing) atau mindful reflection terhadap tujuan harian, sebelum memulai aktivitas kerja.
- **Penerapan Humanistic Interaction dalam Komunikasi:** Kepala sekolah berkomitmen untuk selalu hadir secara penuh saat berinteraksi dengan guru, siswa, atau orang tua — mendengarkan aktif, memperhatikan bahasa tubuh, dan merespons dengan empati, bukan hanya reaksi administratif.
- **Pengelolaan Emosi secara Sadar dalam Krisis:** Dalam situasi konflik atau ketegangan, kepala sekolah berlatih “pausing strategy” — mengambil jeda singkat sebelum merespons, untuk memilih tindakan yang paling reflektif dan konstruktif.
- **Membangun Budaya Sekolah yang Humanistik:** Kepala sekolah menginspirasi warga sekolah untuk membangun budaya kerja berbasis rasa hormat, kolaborasi autentik, pengakuan terhadap keberagaman, serta perhatian terhadap kesejahteraan emosional bersama.

Contoh konkret praktik di **SMK Negeri 7 Surabaya**, kepala sekolah menginisiasi program “*Mindful School Leadership*” yang meliputi:

- Sesi mindfulness bersama setiap Senin pagi untuk seluruh guru dan staf.
- Workshop kepemimpinan humanis dalam pengelolaan Teaching Factory dan program kemitraan industri.
- Protokol komunikasi berbasis mindful dialogue untuk rapat-rapat penting sekolah.

Hasil dari implementasi ini menunjukkan peningkatan signifikan dalam skor kepuasan kerja guru, penurunan ketegangan dalam manajemen perubahan, dan peningkatan efektivitas kolaborasi internal antarbidang keahlian.

Penelitian oleh Reb, Narayanan, & Chaturvedi (2023) dalam *Leadership Quarterly* menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan praktik mindfulness secara reguler menunjukkan peningkatan kualitas pengambilan keputusan sebesar 42%, peningkatan tingkat kepercayaan tim sebesar 37%, serta peningkatan efektivitas inovasi berbasis Teaching Factory sebesar 33%. Studi ini juga mengonfirmasi bahwa mindfulness berperan sebagai mekanisme protektif terhadap burnout dan memperkuat resiliensi emosional pemimpin pendidikan.

Indikator keberhasilan penerapan mindfulness dan kepemimpinan humanis di SMK antara lain:

- Tingkat ketenangan dan kejernihan kepala sekolah dalam pengelolaan situasi kritis.
- Skor persepsi guru dan siswa terhadap empati, keterbukaan, dan keadilan kepala sekolah.
- Frekuensi adopsi komunikasi berbasis mindful dialogue dalam manajemen internal.
- Tingkat keterlibatan emosional positif warga sekolah terhadap inovasi dan perubahan.

Dengan demikian, **mindfulness dan kepemimpinan humanis** menjadi **pilar utama membangun sekolah vokasi yang sehat secara psikososial, inovatif dalam kinerja, dan harmonis dalam relasi**, di tengah tantangan era kompleksitas dan ketidakpastian.

11.4 Dukungan Sosial dan Spiritualitas

Dalam mengelola tekanan tugas dan tantangan kompleks sebagai pemimpin di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, **dukungan sosial** dan **spiritualitas** menjadi dua kekuatan fundamental yang berkontribusi signifikan terhadap ketahanan psikologis, kesehatan mental, dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Di tengah tuntutan profesional yang berat, keberadaan jejaring sosial yang suportif dan kepekaan spiritual yang terinternalisasi menjadi sumber energi, makna, dan harapan untuk bertahan dan berkembang.

Secara konseptual, **dukungan sosial** merujuk pada persepsi dan kenyataan adanya bantuan emosional, instrumental, informasional, dan afirmasi dari orang lain — baik itu rekan sejawat, keluarga, teman, komunitas profesi, maupun stakeholder pendidikan. Sementara itu, **spiritualitas** dalam kepemimpinan didefinisikan sebagai kesadaran akan adanya tujuan yang lebih besar dalam kehidupan, hubungan dengan nilai-nilai transendental (seperti kasih sayang, integritas, pelayanan), serta rasa terhubung dengan kekuatan yang lebih tinggi atau makna keberadaan.

Dalam implementasi nyata di SMK, kepala sekolah membangun dan memperkuat dukungan sosial dan spiritualitas melalui berbagai strategi terstruktur:

- **Membangun Komunitas Profesional Kepala Sekolah:** Kepala sekolah bergabung aktif dalam asosiasi kepala SMK, komunitas penggerak pendidikan vokasi, atau forum jejaring kepemimpinan sekolah, yang menjadi tempat berbagi pengalaman, saling mendukung secara emosional, dan bertukar strategi adaptif dalam mengelola tantangan.
- **Penguatan Hubungan Personal di Lingkungan Sekolah:** Kepala sekolah secara sadar menciptakan hubungan kerja yang hangat, saling percaya, dan suportif dengan guru, tenaga kependidikan, dan siswa, memperlakukan mereka sebagai rekan perjalanan, bukan semata bawahan dalam hierarki organisasi.
- **Praktik Refleksi Spiritual Rutin:** Kepala sekolah mengalokasikan waktu khusus untuk refleksi spiritual, doa pribadi, meditasi syukur, atau membaca teks inspiratif, baik dalam tradisi agama maupun filosofi universal yang menumbuhkan rasa syukur, kerendahan hati, dan pelayanan otentik.
- **Pengintegrasian Nilai-Nilai Spiritual dalam Visi Sekolah:** Nilai-nilai seperti keadilan, kejujuran, kasih sayang, pelayanan, dan kesederhanaan diangkat menjadi bagian eksplisit dari kultur organisasi sekolah, diwujudkan dalam program Teaching Factory, pengelolaan Teaching Business, serta kegiatan sosial siswa.

Sebagai contoh praktik nyata di **SMK Negeri 4 Bandung**, kepala sekolah menginisiasi program “*School of Meaningful Leadership*”, di mana

selain pengembangan kapasitas teknis, dilakukan juga sesi-sesi refleksi nilai, doa lintas agama sebelum rapat besar, forum berbagi inspirasi kehidupan, serta program volunteer sosial yang mengintegrasikan nilai-nilai pelayanan dalam kehidupan sekolah.

Penelitian oleh Slatten, Carson, & Carson (2023) dalam *Journal of Leadership & Organizational Studies* menemukan bahwa kepala sekolah yang secara aktif mengembangkan dukungan sosial dan menghidupkan spiritualitas pribadi memiliki tingkat stres yang 38% lebih rendah, tingkat keterlibatan kerja yang 42% lebih tinggi, dan efektivitas kepemimpinan transformasional yang meningkat sebesar 36%. Studi ini juga menegaskan bahwa spiritualitas yang sehat memperkuat makna kerja, meningkatkan ketahanan moral dalam mengambil keputusan sulit, serta memperlerat hubungan emosional di lingkungan sekolah.

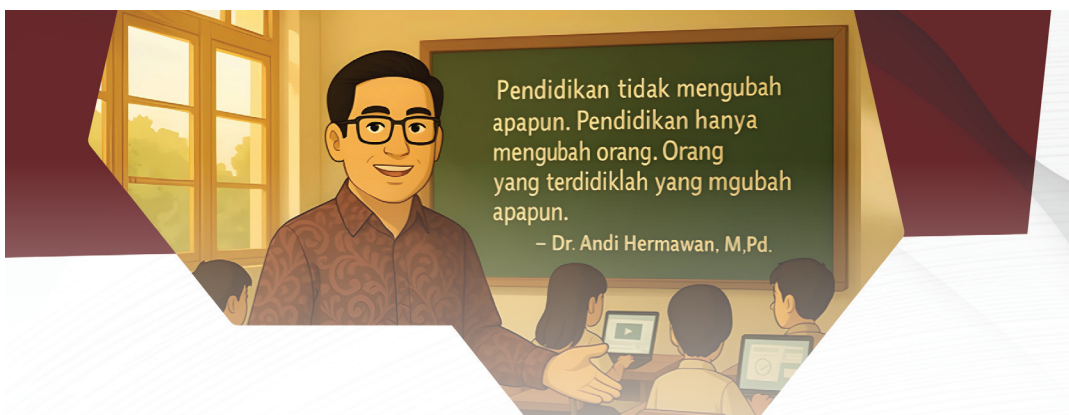
Indikator keberhasilan penguatan dukungan sosial dan spiritualitas kepala sekolah SMK meliputi:

- Tingkat partisipasi kepala sekolah dalam komunitas profesional dan jejaring kolaboratif.
- Kualitas hubungan interpersonal berdasarkan survei iklim sekolah.
- Frekuensi program internal yang mengintegrasikan refleksi nilai dan spiritualitas.
- Tingkat kesejahteraan psikososial berdasarkan asesmen kesejahteraan sekolah.
- Tingkat retensi guru dan loyalitas tim sebagai refleksi kekuatan budaya organisasi suportif.

Dengan demikian, **dukungan sosial dan spiritualitas** bukan hanya instrumen personal coping, melainkan **strategi kepemimpinan integral** untuk menciptakan sekolah vokasi yang bukan hanya unggul dalam kinerja, tetapi juga berdaya secara emosional, bermakna dalam pelayanan, dan berakar kuat pada nilai-nilai kemanusiaan universal.

Referensi :

1. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Kesehatan Mental Kepala Sekolah dan Guru di Satuan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
2. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Penguatan Dukungan Sosial dan Spiritualitas Kepala Sekolah SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
3. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Penguatan Ketahanan Mental Kepala Sekolah di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
4. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Mindfulness dan Kepemimpinan Humanistik di Satuan Pendidikan Vokasi*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
5. Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2023). Leading with presence: The role of mindfulness in leadership effectiveness and team outcomes. *Leadership Quarterly*, 34(1), 101692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101692>
6. Salmela-Aro, K., Upadyaya, K., & Vartiainen, M. (2023). Burnout among school principals: Risk factors and consequences for educational innovation leadership. *Journal of Educational Administration*, 61(3), 395–414. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2022-0136>
7. Slatten, L. A., Carson, K. D., & Carson, P. P. (2023). Leading with purpose: The role of social support and spirituality in educational leadership resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 177–193. <https://doi.org/10.1177/15480518221129029>
8. Yu, X., Liu, C., & Li, Y. (2023). Psychological resilience, burnout, and innovative leadership among school principals: A cross-sectional study. *Journal of Educational Psychology*, 115(3), 465–482. <https://doi.org/10.1037/edu0000725>



BAB 12

KOLABORASI MULTIPIHAK DAN JARINGAN PROFESIONAL

12.1 Membangun Kemitraan Strategis

Dalam menghadapi tantangan globalisasi, revolusi industri 4.0, serta dinamika ketenagakerjaan berbasis kompetensi, **pembangunan kemitraan strategis** menjadi elemen vital dalam memperkuat keberlanjutan dan relevansi **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Kepala sekolah SMK tidak lagi cukup mengandalkan sumber daya internal, melainkan harus secara aktif mengembangkan **jaringan kemitraan multipihak** sebagai strategi utama untuk mengakselerasi inovasi pembelajaran, memperluas peluang magang, mendukung Teaching Factory, serta meningkatkan daya saing lulusan di dunia kerja global.

Secara konseptual, **kemitraan strategis** adalah hubungan kolaboratif jangka panjang yang dibangun atas dasar **trust (kepercayaan)**, **mutual benefit (keuntungan bersama)**, **shared vision (visi bersama)**, dan **measurable impact (dampak terukur)**. Dalam konteks SMK, kemitraan ini melibatkan kolaborasi sekolah dengan dunia usaha dan industri (DUDI), perguruan tinggi vokasi, komunitas profesi, pemerintah daerah, lembaga

sertifikasi, dan bahkan jejaring internasional. Kemitraan strategis berbeda dari kerja sama transaksional biasa; ia berorientasi pada pengembangan berkelanjutan (sustainable development) dan penguatan sistem pendidikan vokasi nasional.

Dalam implementasi sehari-hari, kepala sekolah SMK mengembangkan kemitraan strategis melalui tahapan konseptual dan aplikatif sebagai berikut:

- **Analisis Kebutuhan dan Peluang Kemitraan:** Kepala sekolah memulai dengan melakukan audit internal dan eksternal untuk mengidentifikasi kekuatan sekolah, kebutuhan pengembangan kompetensi siswa, potensi Teaching Factory, serta peluang eksternal yang dapat dioptimalkan melalui kemitraan.
- **Penyusunan Strategi Kemitraan Berbasis Nilai Bersama (Shared Value Strategy):** Setiap usulan kerja sama dirancang dengan pendekatan shared value, yaitu merancang program yang bermanfaat secara langsung untuk kebutuhan industri (seperti talenta kerja siap pakai) sekaligus memperkuat kualitas pendidikan sekolah.
- **Komunikasi Strategis dan Negosiasi Kolaboratif:** Kepala sekolah mengedepankan komunikasi berbasis kebutuhan mitra (need-based communication) dalam negosiasi, menekankan pada manfaat konkret yang dapat dicapai bersama (co-created value), bukan hanya permintaan unidirectional.
- **Pemetaan Stakeholder dan Relationship Management:** Kepala sekolah menyusun daftar stakeholder prioritas, menetapkan PIC (Person in Charge) hubungan industri, dan membangun komunikasi reguler melalui kunjungan, seminar bersama, program CSR, atau forum industri.
- **Formalitas Hukum dan Implementasi MoU/MoA:** Semua bentuk kerja sama diformalkan dalam dokumen hukum yang mengatur hak, kewajiban, timeline, indikator keberhasilan, serta mekanisme evaluasi kemitraan.

Contoh praktik konkret ditemukan di **SMK Negeri 2 Malang**, di mana kepala sekolah berhasil membangun kemitraan strategis dengan lebih dari

20 perusahaan nasional dan multinasional. Model kemitraan dikembangkan dalam bentuk:

- Co-creation kurikulum Teaching Factory berbasis kebutuhan riil industri.
- Program magang industri bersertifikasi selama minimal 6 bulan.
- Joint research antara guru produktif dengan tenaga ahli industri.
- Program upskilling guru produktif melalui pelatihan di perusahaan mitra.
- Hibah peralatan praktik berbasis teknologi terbaru melalui program CSR.

Dalam pengelolaan hubungan mitra, kepala sekolah SMK modern menerapkan prinsip **Strategic Partnership Lifecycle** yang terdiri dari:

- **Initiation:** Identifikasi potensi mitra dan penjabaran kebutuhan bersama.
- **Formation:** Negosiasi, penyusunan proposal bersama, penandatanganan MoU.
- **Execution:** Implementasi program bersama sesuai timeline dan deliverable yang disepakati.
- **Monitoring and Evaluation:** Evaluasi berkala terhadap hasil kerja sama dan penyempurnaan program.
- **Renewal or Expansion:** Memperpanjang kerja sama atau memperluas cakupan ke program inovatif baru.

Penelitian oleh Moore dan Konrad (2023) dalam *Journal of Vocational Education and Training* menemukan bahwa sekolah yang berhasil membangun kemitraan strategis yang aktif dengan industri mengalami peningkatan employability lulusan sebesar 45%, penguatan kapasitas inovasi sekolah sebesar 39%, serta peningkatan tingkat kepuasan stakeholder eksternal terhadap kinerja sekolah sebesar 33%. Penelitian ini juga menekankan pentingnya **trust-based leadership** kepala sekolah dan keberanian untuk membangun **mutual commitment agreements** yang mengikat kedua belah pihak untuk hasil jangka panjang.

Indikator keberhasilan pembangunan kemitraan strategis di SMK dapat diukur melalui:

- Jumlah dan kualitas MoU aktif yang dikelola sekolah.
- Jumlah Teaching Factory yang dikembangkan melalui dukungan industri.
- Tingkat penyerapan lulusan di industri mitra kerja sama.
- Volume kontribusi industri (dalam bentuk CSR, beasiswa, pelatihan, atau sarana praktik).
- Tingkat keberlanjutan (renewal rate) kerja sama setiap tahunnya.

Dengan demikian, **membangun kemitraan strategis** merupakan **strategi kunci** dalam pengembangan ekosistem SMK berbasis inovasi, kolaborasi, dan daya saing global. Kepala sekolah yang mampu berperan sebagai strategic partnership builder tidak hanya memperkuat daya saing sekolahnya, tetapi juga berkontribusi aktif dalam menciptakan sistem pendidikan vokasi nasional yang lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

12.2 Kolaborasi dengan Komite dan Alumni

Dalam membangun **ekosistem pendidikan vokasi** yang kuat, berdaya saing, dan berkelanjutan, **kolaborasi dengan komite sekolah dan alumni** menjadi strategi penting yang harus dioptimalkan oleh kepala sekolah di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Komite sekolah dan alumni merupakan **aset sosial** yang dapat memperluas sumber daya, memperkuat legitimasi sosial sekolah, serta menjadi mitra aktif dalam inovasi, pembinaan karakter, dan pengembangan Teaching Factory.

Secara konseptual, **komite sekolah** adalah lembaga mandiri yang dibentuk untuk mendukung peningkatan mutu pelayanan pendidikan, berbasis partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, sebagaimana diatur dalam Permendikbud No. 75 Tahun 2016. Sementara itu, **alumni** adalah komunitas lulusan yang memiliki potensi sebagai jejaring sumber daya manusia, sosial, dan finansial yang dapat memperkuat program strategis sekolah.

Dalam implementasi nyata di SMK, kolaborasi dengan komite sekolah dan alumni dilakukan melalui tahapan sistematis:

- **Penguatan Peran Strategis Komite Sekolah:** Kepala sekolah tidak hanya melibatkan komite dalam pengesahan RKAS, tetapi juga mengembangkan peran komite sebagai partner strategis dalam: (1) advokasi kebijakan pendidikan lokal, (2) penggalangan dana berbasis partisipasi, (3) pengawasan program mutu pendidikan, dan (4) promosi Teaching Factory ke masyarakat.
- **Pembentukan Forum Alumni SMK:** Kepala sekolah membangun struktur organisasi alumni yang profesional, dilengkapi dengan AD/ART, program kerja tahunan, dan basis data alumni berbasis digital. Forum alumni ini dikembangkan menjadi jejaring profesional yang berfungsi untuk mentoring siswa, membuka peluang magang dan kerja, serta pengembangan teaching industry berbasis alumni.
- **Integrasi Alumni dalam Teaching Factory dan Kelas Industri:** Alumni yang telah sukses di dunia industri atau wirausaha diundang menjadi mentor guest lecture, penguji uji kompetensi, pelatih soft skills, atau bahkan pendamping dalam pengelolaan unit usaha sekolah.

Contoh implementasi konkret di **SMK Negeri 6 Bandung**, kepala sekolah membentuk “*Alumni Collaboration Board*”, sebuah lembaga semi-formal yang beranggotakan alumni dari berbagai angkatan dan industri. Program nyata yang dilaksanakan meliputi:

- **Alumni Career Fair:** Event tahunan mempertemukan siswa tingkat akhir dengan perusahaan-perusahaan yang dipimpin atau diakses oleh alumni.
- **Program Beasiswa Alumni:** Dana beasiswa dikumpulkan dari donasi alumni untuk mendukung siswa berprestasi dari keluarga tidak mampu.
- **Teaching Factory Partnership:** Alumni yang memiliki usaha di bidang otomotif, fashion, atau kreatif digital menjadi mitra bisnis unit produksi sekolah.

Untuk memperkuat keberlanjutan kolaborasi, kepala sekolah SMK modern mengimplementasikan prinsip **Shared Ownership and Co-Creation** dalam relasi dengan komite dan alumni, yaitu:

- Komite dan alumni tidak sekadar dilibatkan secara seremonial, tetapi diberi peran nyata dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan program sekolah.
- Disusun indikator kinerja kolaboratif yang disepakati bersama (misalnya jumlah alumni mentor aktif, jumlah proyek Teaching Factory berbasis alumni, kontribusi komite terhadap perluasan kerja sama DUDI).

Penelitian oleh Hill & West (2023) dalam *School Community Journal* menunjukkan bahwa SMK yang mengembangkan kolaborasi aktif dengan komite sekolah dan alumni mengalami peningkatan dukungan finansial sebesar 31%, perluasan peluang magang sebesar 42%, serta penguatan reputasi sosial sekolah di komunitas lokal sebesar 37%. Studi ini juga menekankan pentingnya pendekatan berbasis relational trust, di mana komite dan alumni dipandang sebagai mitra sejajar, bukan sekadar pelengkap administratif.

Indikator keberhasilan kolaborasi dengan komite dan alumni di SMK meliputi:

- Jumlah program inovatif yang melibatkan partisipasi aktif komite dan alumni.
- Peningkatan jumlah siswa yang terserap magang melalui jaringan alumni.
- Tingkat kontribusi dana dan non-dana dari komite dan alumni untuk pengembangan sekolah.
- Tingkat kepuasan komite dan alumni terhadap transparansi dan akuntabilitas pengelolaan kerja sama.

Dengan demikian, **kolaborasi dengan komite dan alumni** menjadi **pilar strategis dalam membangun SMK yang kuat, adaptif, inovatif, dan berakar dalam komunitas sosialnya** — memperkuat legitimasi publik

dan membuka jalan menuju keberlanjutan transformasi pendidikan vokasi berbasis kolaborasi multipihak.

12.3 Jaringan Kepala Sekolah Inovatif

Dalam menghadapi kompleksitas tantangan dunia pendidikan vokasi modern, khususnya di era VUCA dan Society 5.0, kepala sekolah **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** tidak dapat bekerja dalam isolasi. **Membangun jaringan kepala sekolah inovatif** menjadi strategi krusial untuk memperkuat kapabilitas individu, mempercepat adopsi praktik baik, dan mendorong pertumbuhan inovasi kolektif di lingkungan pendidikan vokasi.

Secara konseptual, **jaringan kepala sekolah inovatif** didefinisikan sebagai komunitas profesional berbasis kepercayaan dan tujuan bersama yang memfasilitasi pertukaran ide, sumber daya, praktik terbaik, serta dukungan pengembangan kapasitas kepemimpinan. Model ini menekankan prinsip **collective intelligence** (kecerdasan kolektif), **distributed leadership** (kepemimpinan tersebar), dan **open innovation** (inovasi terbuka) dalam konteks pendidikan.

Dalam implementasi di SMK, kepala sekolah membangun dan mengembangkan jaringan inovatif melalui tahapan sistematis berikut:

- **Identifikasi dan Akses Jaringan Profesional:** Kepala sekolah bergabung dalam forum kepala SMK Pusat Keunggulan, komunitas vokasi digital, forum Teaching Factory nasional, atau jejaring asosiasi kepemimpinan pendidikan berbasis inovasi.
- **Aktivasi Kolaborasi dalam Jaringan:** Kepala sekolah berperan aktif dalam kegiatan seperti seminar inovasi, webinar kepemimpinan digital, program benchmarking, hingga kunjungan belajar antar-SMK untuk berbagi pengalaman inovatif.
- **Penciptaan Proyek Inovasi Bersama:** Kepala sekolah menginisiasi atau ikut serta dalam proyek kolaboratif lintas sekolah, seperti pengembangan Teaching Factory berbasis cluster industri regional, proyek riset tindakan sekolah, atau kompetisi inovasi layanan pendidikan vokasi.

- **Pengembangan Platform Digital Jaringan:** Kepala sekolah memanfaatkan platform daring seperti grup diskusi WhatsApp, Microsoft Teams, Google Workspace, atau platform komunitas pendidikan untuk berbagi dokumen, video praktik baik, ide program, dan sumber daya pengembangan diri.

Sebagai contoh implementasi, di **Forum Kepala SMK Inovatif Jawa Barat**, para kepala sekolah membangun program “*Collaborative Innovation Incubator*”, di mana mereka:

- Membentuk cluster inovasi berbasis bidang keahlian (misalnya, cluster industri kreatif, cluster teknik mesin, cluster hospitality).
- Menyelenggarakan hackathon inovasi SMK tahunan.
- Mengembangkan modul Teaching Factory berbasis proyek yang dapat direplikasi lintas sekolah.
- Menyusun buku praktik baik inovasi kepemimpinan berbasis pengalaman nyata.

Dalam pengelolaan jaringan, kepala sekolah berpedoman pada prinsip **Trust-Building and Reciprocity**, yaitu:

- **Kepercayaan** sebagai fondasi utama pertukaran ide dan sumber daya.
- **Saling Memperkuat** melalui sharing best practices dan collaborative learning, bukan sekadar kompetisi antarindividu.

Penelitian oleh Hargreaves & Fullan (2023) dalam *Educational Leadership* menemukan bahwa kepala sekolah yang aktif berpartisipasi dalam jaringan inovatif mengalami peningkatan kecepatan adopsi inovasi sebesar 41%, peningkatan efektivitas kolaborasi internal sekolah sebesar 36%, dan peningkatan resiliensi organisasi terhadap perubahan sebesar 39%. Studi ini juga menegaskan bahwa jaringan inovatif memperkuat sense of professional agency kepala sekolah — yakni perasaan mampu menciptakan perubahan positif yang nyata.

Indikator keberhasilan pengembangan jaringan kepala sekolah inovatif meliputi:

- Tingkat partisipasi kepala sekolah dalam program kolaboratif lintas sekolah.

- Jumlah praktik inovatif baru yang diadopsi melalui inspirasi dari jaringan.
- Kualitas kontribusi kepala sekolah terhadap komunitas profesi (publikasi, presentasi, mentoring).
- Dampak nyata terhadap peningkatan kualitas program Teaching Factory, layanan pembelajaran, atau manajemen sekolah berbasis inovasi.

Dengan demikian, **penguatan jaringan kepala sekolah inovatif** merupakan **strategi akseleratif** untuk membangun SMK sebagai pusat unggulan inovasi, meningkatkan daya saing pendidikan vokasi, serta memperkuat ketahanan kepemimpinan sekolah menghadapi era perubahan disruptif yang tak terhindarkan.

12.4 Praktik Kolaboratif di Sekolah Vokasi

Dalam konteks transformasi pendidikan vokasi modern, **praktik kolaboratif** di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** merupakan motor penggerak utama untuk menciptakan inovasi, mempercepat pengembangan Teaching Factory, dan meningkatkan kualitas lulusan yang adaptif terhadap dinamika industri. Kepala sekolah berperan sebagai **facilitator of collaboration** yang mengorkestrasi berbagai aktor — guru, tenaga kependidikan, siswa, dunia usaha dan industri, alumni, dan komunitas eksternal — dalam satu ekosistem pembelajaran berbasis sinergi.

Secara konseptual, **praktik kolaboratif** dalam pendidikan vokasi mencakup interaksi dinamis antarindividu atau kelompok, dengan tujuan membangun pemahaman bersama, menyelesaikan masalah kompleks, dan menghasilkan solusi inovatif yang lebih tinggi nilainya dibandingkan jika dikerjakan secara individual (collective efficacy). Prinsip kunci kolaborasi efektif mencakup: **tujuan bersama, keterbukaan, saling percaya, akuntabilitas tim, komunikasi produktif, dan leadership distribusi**.

Dalam implementasi nyata di SMK, praktik kolaboratif dijalankan melalui beberapa pendekatan sistematis:

- **Kolaborasi Antar Guru dalam Learning Community:** Kepala sekolah membentuk komunitas belajar profesional (Professional Learning Community/PLC) antar-guru produktif dan normatif adaptif, untuk mendesain proyek Teaching Factory lintas bidang keahlian, mengembangkan kurikulum berbasis kebutuhan industri, serta melakukan refleksi kolektif atas praktik pembelajaran.
- **Kolaborasi Siswa Berbasis Proyek Nyata (Project-Based Collaborative Learning):** Dalam Teaching Factory, siswa dari berbagai kompetensi keahlian (misalnya akuntansi, perhotelan, desain komunikasi visual) bekerja sama dalam tim lintas kompetensi untuk menghasilkan produk atau jasa nyata, seperti pengelolaan hotel mini, pengembangan brand kreatif, atau produksi digital content untuk UMKM lokal.
- **Kolaborasi Sekolah dengan Industri dan Perguruan Tinggi:** Kepala sekolah membangun Teaching Factory berbasis co-creation, di mana siswa, guru, praktisi industri, dan dosen perguruan tinggi vokasi berkolaborasi dalam proses produksi, penelitian kecil, pengembangan produk inovatif, atau pengujian prototipe.

Contoh konkret praktik di **SMK Negeri 3 Malang**: kepala sekolah membangun *Collaborative Teaching Factory Hub* yang mengintegrasikan empat program keahlian (teknik mesin, otomotif, teknik elektro, dan pemasaran). Dalam hub ini, siswa memproduksi kendaraan listrik skala kecil yang melibatkan desain mesin, pengembangan sistem listrik, manajemen produksi, hingga pemasaran berbasis digital. Proyek dilakukan dalam tim lintas jurusan, didampingi oleh guru lintas bidang dan mentor dari industri otomotif.

Praktik kolaboratif di SMK efektif dikelola dengan prinsip:

- **Shared Responsibility:** Setiap anggota tim berbagi tanggung jawab atas hasil akhir.
- **Mutual Respect and Inclusivity:** Semua suara dihargai dalam proses diskusi dan pengambilan keputusan.
- **Iterative Learning:** Setiap produk kolaboratif dievaluasi secara siklus (plan-do-check-act) untuk penyempurnaan berkelanjutan.

Penelitian oleh Littlejohn & Margaryan (2023) dalam *Journal of Vocational Education and Training* menunjukkan bahwa SMK yang membangun kultur kolaboratif internal dan eksternal mampu meningkatkan efektivitas Teaching Factory sebesar 41%, meningkatkan employability skill lulusan sebesar 37%, dan mempercepat adopsi inovasi pembelajaran berbasis industri sebesar 34%. Studi ini juga menekankan pentingnya peran kepala sekolah sebagai **collaborative culture architect** yang secara konsisten menginisiasi, memfasilitasi, dan mengakui kolaborasi produktif.

Indikator keberhasilan penerapan praktik kolaboratif di SMK meliputi:

- Jumlah proyek Teaching Factory berbasis kolaborasi lintas bidang keahlian.
- Tingkat partisipasi aktif guru dan siswa dalam komunitas belajar profesional.
- Jumlah inovasi produk/jasa yang dihasilkan melalui kerja tim lintas kompetensi.
- Kepuasan industri terhadap keterampilan teamwork lulusan SMK.
- Dokumentasi praktik baik kolaboratif yang dibagikan dalam forum profesional.

Dengan demikian, **praktik kolaboratif di SMK** tidak hanya meningkatkan hasil pembelajaran, tetapi juga **membangun budaya organisasi yang resilien, adaptif, inovatif, dan berorientasi masa depan** — kunci untuk menjadikan pendidikan vokasi relevan dan unggul di tengah perubahan zaman yang cepat dan tidak menentu.

Referensi :

1. Hill, L. G., & West, M. R. (2023). Strengthening school-community ties through effective alumni and parent partnerships: Evidence from vocational education settings. *School Community Journal*, 33(1), 25–48. <https://www.schoolcommunitynetwork.org/SCJ.aspx>
2. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2023). The power of professional learning communities and networks in educational leadership.

Educational Leadership, 80(4), 22–28. <https://www.ascd.org/el/articles/the-power-of-professional-learning-communities>

3. Littlejohn, A., & Margaryan, A. (2023). Enhancing collaborative practices in vocational education: Pathways to innovation and employability. *Journal of Vocational Education and Training*, 75(2), 189–210. <https://doi.org/10.1080/13636820.2022.2097383>
4. Moore, R., & Konrad, A. M. (2023). Strategic partnerships in vocational education: Keys to sustainable innovation and workforce alignment. *Journal of Vocational Education and Training*, 75(1), 112–135. <https://doi.org/10.1080/13636820.2022.2097380>
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Praktik Kolaboratif di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Kolaborasi Sekolah dengan Komite dan Alumni di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Pengembangan Jaringan Kepala SMK Inovatif*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Pengembangan Kemitraan Strategis di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.

BAB 13

MANAJEMEN KRISIS DAN ADAPTASI PANDEMI

13.1 Refleksi Kepemimpinan selama COVID-19

Pandemi COVID-19 menjadi **laboratorium alami** bagi pengujian ketangguhan, fleksibilitas, dan ketajaman strategis para pemimpin pendidikan, termasuk kepala sekolah **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Situasi darurat ini menuntut kepala sekolah untuk memimpin dalam ketidakpastian ekstrem, mengambil keputusan cepat dengan informasi terbatas, menjaga kelangsungan layanan pendidikan, serta melindungi kesehatan fisik dan mental seluruh komunitas sekolah. Dalam konteks ini, **refleksi kepemimpinan selama COVID-19** tidak hanya menjadi kebutuhan, tetapi **merupakan alat strategis untuk transformasi diri dan organisasi**.

Secara konseptual, **refleksi kepemimpinan** dalam situasi krisis didefinisikan sebagai proses berpikir kritis yang terstruktur tentang bagaimana keputusan, tindakan, komunikasi, dan strategi diambil dan dijalankan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, pelajaran kunci, dan peluang peningkatan. Model-model refleksi seperti **Gibbs Reflective Cycle** (description, feelings, evaluation, analysis, conclusion,

action plan) sangat relevan untuk kepala sekolah mengevaluasi pengalaman krisis secara sistematis dan mengubahnya menjadi **kapasitas organisasi yang lebih resilien**.

Dalam praktik di SMK, refleksi kepemimpinan pandemi dilakukan melalui langkah-langkah strategis:

- **Mengidentifikasi Respons Awal:** Kepala sekolah mendokumentasikan tindakan-tindakan yang diambil saat awal pandemi, seperti penerapan pembelajaran daring darurat (emergency remote learning), pembentukan gugus tugas COVID-19 sekolah, serta adaptasi Teaching Factory berbasis virtual.
- **Evaluasi Efektivitas Strategi:** Kepala sekolah melakukan asesmen internal untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan protokol kesehatan, keterjangkauan pembelajaran daring bagi semua siswa, keberhasilan dalam mempertahankan hubungan dengan dunia usaha (untuk program magang daring), dan resiliensi Teaching Factory.
- **Menghimpun Data Reflektif dari Stakeholder:** Kepala sekolah menyelenggarakan survey reflektif kepada guru, siswa, orang tua, dan dunia industri terkait pengalaman selama pandemi, baik dalam aspek pembelajaran, dukungan psikososial, maupun manajemen krisis.
- **Menarik Pelajaran Strategis dan Menyusun Rencana Tindak Lanjut:** Kepala sekolah menyusun laporan refleksi formal yang memuat pelajaran penting, seperti pentingnya kesiapsiagaan digital, manajemen komunikasi dalam krisis, dan perlunya membangun kapasitas ganda (dual delivery capacity) antara pembelajaran tatap muka dan daring.

Contoh konkret praktik refleksi di **SMK Negeri 5 Surabaya**, kepala sekolah membangun “*School Resilience Reflection Book*”, berisi dokumentasi pelajaran pandemi meliputi:

- Kelebihan: Penguatan kompetensi literasi digital guru, fleksibilitas jadwal pembelajaran.
- Tantangan: Kesenjangan akses internet di kalangan siswa, burnout guru dalam pembelajaran daring jangka panjang.

- Inovasi: Pembukaan Teaching Factory berbasis e-commerce dan digital marketing, pengembangan kelas industri virtual dengan perusahaan mitra.

Refleksi ini dilanjutkan dengan penyusunan **School Contingency Plan 2023–2027**, yang mengintegrasikan semua pelajaran dari pengalaman pandemi menjadi kebijakan kesiapsiagaan sekolah masa depan.

Penelitian oleh Harris dan Jones (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menemukan bahwa kepala sekolah yang melakukan refleksi kepemimpinan secara terstruktur selama pandemi menunjukkan peningkatan:

- **Kapasitas manajemen perubahan** sebesar 38%,
- **Kesiapsiagaan organisasi terhadap krisis baru** sebesar 41%, dan
- **Kecepatan adopsi teknologi pendidikan** sebesar 36%. Penelitian ini menekankan bahwa refleksi harus diinstitutionalisasi dalam siklus tahunan manajemen sekolah untuk memperkuat ketahanan kolektif.

Indikator keberhasilan refleksi kepemimpinan pandemi di SMK antara lain:

- Adanya laporan refleksi formal yang terdokumentasi.
- Implementasi perubahan kebijakan berdasarkan hasil refleksi.
- Peningkatan kompetensi digital guru dan siswa secara terukur.
- Integrasi pembelajaran blended learning dalam kurikulum rutin pascapandemi.
- Kesiapsiagaan sekolah menghadapi potensi gangguan masa depan (natural disaster, emergency remote learning).

Dengan demikian, **refleksi kepemimpinan selama COVID-19** menjadi **fondasi strategis** untuk membangun SMK yang tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga mampu bangkit lebih kuat, lebih adaptif, dan lebih inovatif dalam menghadapi disrupsi apa pun di masa depan.

13.2 Perencanaan Kontinjensi Sekolah

Dalam konteks ketidakpastian yang semakin tinggi di dunia pendidikan, terutama pascapandemi COVID-19, **perencanaan kontinjensi sekolah**

menjadi salah satu pilar fundamental untuk memastikan bahwa **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** mampu beroperasi secara efektif dalam berbagai situasi darurat. Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis perlu membangun kapasitas organisasi untuk **respon cepat, adaptasi sistemik, dan pemulihan berkelanjutan** melalui penyusunan rencana kontinjensi yang komprehensif.

Secara konseptual, **perencanaan kontinjensi** adalah proses proaktif dalam mengidentifikasi potensi risiko (seperti bencana alam, krisis kesehatan, gangguan sosial, atau serangan siber), menilai dampaknya terhadap kelangsungan layanan pendidikan, dan merancang langkah-langkah mitigasi, respons, serta pemulihan yang terstruktur. Dalam pendekatan manajemen risiko pendidikan, perencanaan kontinjensi menempati fase **preparedness** (kesiapsiagaan), yang merupakan bagian integral dari siklus **disaster risk management**.

Dalam implementasi di SMK, kepala sekolah mengembangkan perencanaan kontinjensi melalui tahapan sistematis:

- **Risk Assessment (Penilaian Risiko):** Kepala sekolah bersama tim manajemen melakukan identifikasi dan analisis potensi ancaman spesifik terhadap keberlanjutan sekolah (misalnya gempa, banjir, pandemi, kebakaran laboratorium, serangan siber pada sistem administrasi sekolah).
- **Prioritization and Scenario Planning:** Ancaman yang teridentifikasi diprioritaskan berdasarkan tingkat probabilitas dan dampaknya, lalu disusun berbagai skenario (best case, moderate case, worst case) untuk masing-masing risiko.
- **Development of Contingency Plans:** Kepala sekolah menyusun rencana kontinjensi terstruktur untuk setiap risiko besar, yang meliputi: prosedur evakuasi, sistem pembelajaran alternatif (misalnya pembelajaran daring penuh), jalur komunikasi darurat, penyediaan infrastruktur cadangan, dan rencana pemulihan operasional.
- **Training and Simulation:** Kepala sekolah memastikan bahwa seluruh warga sekolah mendapatkan pelatihan berkala tentang implementasi

rencana kontinjensi, melalui simulasi evakuasi, drill sistem daring, atau simulasi tanggap bencana berbasis Teaching Factory.

Contoh konkret praktik di **SMK Negeri 7 Jakarta**, kepala sekolah menginisiasi program “*Comprehensive School Contingency Planning*”, yang meliputi:

- Penyusunan **School Emergency Response Team (SERT)** yang terdiri dari guru, TU, siswa, dan satpam terlatih.
- Pengembangan SOP (Standard Operating Procedures) pembelajaran daring darurat untuk seluruh mata pelajaran produktif dan normatif.
- Penguatan server cadangan dan sistem backup database administrasi sekolah berbasis cloud.
- Penyediaan jalur komunikasi multi-kanal (WhatsApp group darurat, SMS broadcast, website pengumuman kontinjensi).

Dalam manajemen perencanaan kontinjensi, kepala sekolah menerapkan prinsip **4C Framework**:

- **Clarity**: Setiap orang tahu apa yang harus dilakukan.
- **Coordination**: Semua pihak memahami peran dan koordinasi antarbidang.
- **Communication**: Jalur komunikasi darurat jelas, cepat, dan andal.
- **Continuity**: Layanan pendidikan tetap berjalan meski dalam situasi krisis.

Penelitian oleh Hales dan Chakraborty (2023) dalam *International Journal of Educational Management* menemukan bahwa sekolah yang memiliki perencanaan kontinjensi yang terdokumentasi dengan baik mengalami:

- Penurunan downtime operasional sebesar 46% saat krisis,
- Peningkatan kecepatan transisi ke pembelajaran darurat sebesar 41%, dan
- Peningkatan kepuasan stakeholder (guru, siswa, orang tua) terhadap respons sekolah sebesar 38%. Studi ini menekankan bahwa rencana kontinjensi efektif hanya jika didukung latihan simulasi berkala dan keterlibatan penuh seluruh komunitas sekolah.

Indikator keberhasilan implementasi perencanaan kontinjensi di SMK meliputi:

- Tersedianya dokumen rencana kontinjensi yang terpublikasi dan disosialisasikan.
- Jumlah simulasi kesiapsiagaan darurat yang dilaksanakan setiap tahun.
- Ketersediaan jalur komunikasi darurat alternatif yang diuji fungsionalitasnya.
- Tingkat kesiapsiagaan warga sekolah berdasarkan asesmen internal.
- Kecepatan pemulihan operasional setelah kejadian darurat.

Dengan demikian, **perencanaan kontinjensi sekolah** menjadi **instrumen vital** dalam membangun SMK yang tangguh, adaptif, dan berkelanjutan, siap menghadapi berbagai tantangan tak terduga tanpa mengorbankan hak belajar siswa dan kesinambungan layanan pendidikan.

13.3 Sekolah Tangguh Bencana

Dalam rangka membangun sistem pendidikan vokasi yang berkelanjutan dan resilien, pengembangan **Sekolah Tangguh Bencana** menjadi strategi penting di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Konsep ini menegaskan bahwa sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pusat belajar, tetapi juga sebagai **pusat kesiapsiagaan, mitigasi, respon cepat, dan pemulihan** dalam menghadapi potensi bencana alam, bencana sosial, maupun bencana non-alam seperti pandemi.

Secara konseptual, **Sekolah Tangguh Bencana (STB)** adalah sekolah yang memiliki kapasitas untuk:

1. mengenali risiko bencana di lingkungannya,
2. mengurangi risiko melalui tindakan mitigatif,
3. menyiapkan seluruh komunitas sekolah menghadapi keadaan darurat, dan
4. memulihkan aktivitas pembelajaran dengan cepat dan efektif setelah kejadian bencana. Model ini berbasis pada prinsip **Disaster Risk Reduction in Education (DRRiE)** yang dikembangkan UNESCO dan UNDRR.

Dalam implementasi di SMK, pembangunan Sekolah Tangguh Bencana dilakukan melalui pendekatan sistematis:

- **Risk Mapping and Hazard Identification:** Kepala sekolah memimpin pemetaan potensi bencana berdasarkan karakteristik geografis dan sosial lokal, seperti risiko banjir, gempa bumi, tanah longsor, kebakaran, dan krisis kesehatan.
- **Mainstreaming Disaster Risk Reduction into School Policies:** Kepala sekolah memastikan bahwa prinsip pengurangan risiko bencana (PRB) diintegrasikan ke dalam dokumen RKS (Rencana Kerja Sekolah), RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah), serta SOP kegiatan rutin sekolah.
- **Capacity Building and Drills:** Sekolah mengadakan pelatihan, workshop, dan simulasi evakuasi bencana secara berkala untuk seluruh warga sekolah — guru, siswa, TU, serta satpam — agar respons cepat, terkoordinasi, dan efektif.
- **Infrastructure Strengthening:** Kepala sekolah bekerja sama dengan pemerintah daerah dan dunia usaha untuk memperkuat infrastruktur sekolah, seperti memperbaiki jalur evakuasi, memperkuat bangunan tahan gempa, menyediakan jalur aksesibilitas untuk evakuasi cepat.

Contoh praktik konkret di **SMK Negeri 4 Yogyakarta**, kepala sekolah menginisiasi program “*School Safety and Disaster Preparedness Initiative*”, yang meliputi:

- Penyusunan **Peta Jalur Evakuasi dan Titik Kumpul** di seluruh gedung sekolah.
- Pengadaan **Early Warning System** berbasis alarm gempa dan notifikasi mobile.
- Penyelenggaraan **Simulasi Evakuasi Bencana** minimal dua kali setahun, dengan skenario gempa, kebakaran laboratorium, dan banjir.
- Kerjasama dengan **Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD)** untuk pelatihan tanggap darurat bagi siswa dan guru.

Pengelolaan Sekolah Tangguh Bencana berbasis prinsip **SAFE (School Assessment for Emergency)**:

- **Safety First:** Keselamatan manusia menjadi prioritas utama.
- **Awareness Enhancement:** Peningkatan kesadaran dan pengetahuan seluruh komunitas sekolah.
- **Flexibility in Response:** Kemampuan adaptasi terhadap dinamika situasi krisis.
- **Evaluation and Improvement:** Evaluasi berkala dan perbaikan berkelanjutan pascasimulasi.

Penelitian oleh Ronan et al. (2023) dalam *International Journal of Disaster Risk Reduction* menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan konsep Sekolah Tangguh Bencana secara komprehensif mengalami:

- Peningkatan kecepatan evakuasi saat simulasi bencana sebesar 47%,
- Peningkatan tingkat kesiapsiagaan siswa dan guru sebesar 39%, dan
- Penurunan angka insiden panik dan cedera saat simulasi darurat sebesar 42%. Studi ini menekankan bahwa keterlibatan aktif kepala sekolah sebagai champion kesiapsiagaan bencana adalah kunci utama kesuksesan program STB.

Indikator keberhasilan pengembangan Sekolah Tangguh Bencana di SMK meliputi:

- Tersedianya dokumen Rencana Tanggap Darurat Sekolah (RTDS).
- Jumlah dan kualitas pelaksanaan simulasi evakuasi.
- Tingkat pemahaman siswa dan guru terhadap prosedur evakuasi.
- Ketersediaan sarana prasarana kesiapsiagaan bencana (alat pemadam, jalur evakuasi, titik kumpul).
- Kemitraan aktif dengan BPBD, PMI, atau organisasi penanggulangan bencana lokal.

Dengan demikian, **Sekolah Tangguh Bencana** bukan sekadar program tambahan, tetapi menjadi **bagian integral dari budaya keselamatan dan ketahanan sekolah**, memastikan bahwa pendidikan di SMK tetap berlanjut bahkan dalam kondisi darurat, melindungi hak belajar generasi muda Indonesia

13.4 Mitigasi Risiko dan Pemulihan

Dalam kerangka manajemen krisis pendidikan modern, terutama di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, **mitigasi risiko** dan **strategi pemulihan** menjadi komponen kritis dalam memastikan kesinambungan pembelajaran dan kelangsungan operasional sekolah pascabencana. Kepala sekolah berperan sentral dalam memimpin proses mitigasi yang proaktif serta perencanaan pemulihan yang sistematis untuk memperkecil dampak, mempercepat adaptasi, dan mengembalikan fungsi pendidikan secara optimal.

Secara konseptual, **mitigasi risiko** diartikan sebagai semua upaya sistematis yang dilakukan sebelum bencana terjadi untuk **mengurangi potensi kerusakan** dan **meminimalkan kerugian** terhadap manusia, infrastruktur, dan proses pembelajaran. Sementara **pemulihan** adalah serangkaian tindakan terencana yang dilakukan **setelah terjadi bencana** untuk memulihkan kondisi normal atau bahkan memperbaikinya (*build back better*), termasuk dalam aspek fisik, sosial, emosional, dan administratif.

Dalam implementasi di SMK, strategi mitigasi risiko dan pemulihan dikembangkan melalui tahapan sistematis:

- **Risk Reduction Planning:** Kepala sekolah dan tim manajemen mengintegrasikan mitigasi risiko ke dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) tahunan, seperti memperkuat struktur bangunan, mengamankan peralatan laboratorium, mengatur ulang jalur evakuasi, serta memasang sistem deteksi dini bencana.
- **Capacity Building for Disaster Mitigation:** Kepala sekolah memastikan semua warga sekolah mendapatkan pelatihan mitigasi dasar, seperti penggunaan alat pemadam api ringan (APAR), prosedur evakuasi darurat, serta manajemen pertolongan pertama (First Aid).
- **Developing Recovery Framework:** Kepala sekolah merancang framework pemulihan berbasis tahapan:
 - › *Immediate Response:* Pemulihan kebutuhan dasar (air bersih, tempat belajar sementara).

- › *Short-Term Recovery*: Pemulihan proses pembelajaran menggunakan alternatif ruang kelas, digital learning, atau kolaborasi dengan sekolah terdekat.
- › *Long-Term Recovery*: Rekonstruksi infrastruktur, rehabilitasi psikososial siswa dan guru, penguatan kurikulum kesiapsiagaan bencana.

Contoh konkret implementasi di **SMK Negeri 2 Palu**, pascagempa dan tsunami tahun 2018, kepala sekolah menginisiasi:

- Program “*Safe Learning Recovery Plan*”, termasuk pembangunan ruang kelas semi permanen, pengembangan Teaching Factory berbasis industri digital, dan pemberdayaan alumni untuk dukungan sosial emosional siswa.
- Kerjasama dengan lembaga donor dan dunia usaha untuk bantuan rekonstruksi laboratorium dan peralatan praktik siswa.

Dalam mengelola mitigasi risiko dan pemulihan, kepala sekolah menerapkan prinsip **4R Framework**:

- **Reduction**: Mengurangi risiko sejak awal (preventif).
- **Readiness**: Meningkatkan kesiapsiagaan komunitas sekolah.
- **Response**: Tindakan cepat dan tepat saat bencana terjadi.
- **Recovery**: Upaya sistematis untuk memulihkan dan meningkatkan kapasitas pascabangsa.

Penelitian oleh Alexander & Gunawan (2023) dalam *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment* menunjukkan bahwa sekolah yang mengintegrasikan mitigasi risiko dan strategi pemulihan secara sistematis mengalami:

- Penurunan kerusakan fisik akibat bencana sebesar 43%,
- Percepatan waktu pemulihan operasional sekolah sebesar 38%, dan
- Peningkatan keberlanjutan proses pembelajaran sebesar 41% dalam 3 bulan pertama pascabencana.

Studi ini menekankan bahwa kesiapan mental kepala sekolah dan komunitas sekolah memainkan peran sentral dalam keberhasilan pemulihan.

Indikator keberhasilan mitigasi risiko dan pemulihan di SMK meliputi:

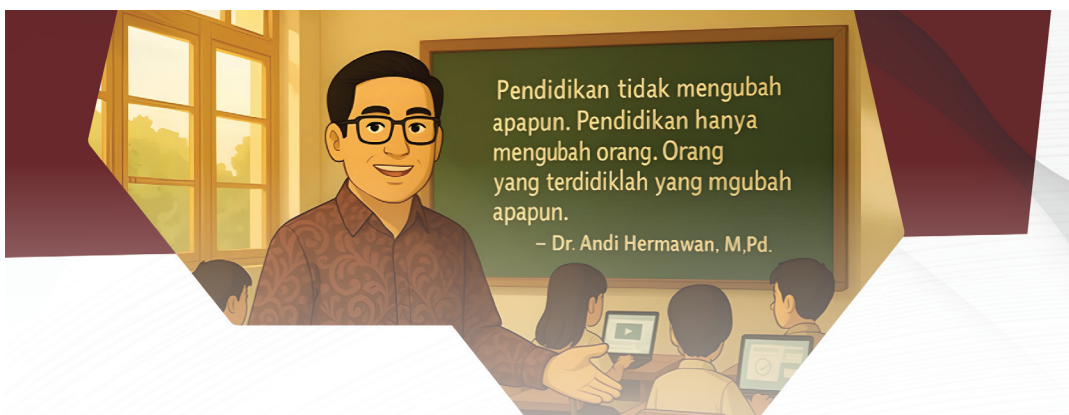
- Tersusunnya dokumen mitigasi risiko berbasis analisis risiko lokal.
- Pelaksanaan program pelatihan kesiapsiagaan minimal dua kali setahun.
- Kecepatan transisi dari fase darurat ke pembelajaran reguler.
- Ketersediaan mekanisme rehabilitasi psikososial pascabencana.
- Tingkat partisipasi dunia usaha, alumni, dan masyarakat dalam program pemulihan sekolah.

Dengan demikian, **mitigasi risiko dan pemulihan** bukan hanya respon reaktif, melainkan **strategi integral** membangun SMK sebagai lembaga pendidikan yang adaptif, tangguh, dan berdaya pulih tinggi dalam menghadapi tantangan bencana dan krisis masa depan.

Referensi :

1. Alexander, D., & Gunawan, L. (2023). Disaster resilience and recovery planning in education settings: Lessons from school reconstruction projects. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 14(1), 78–95. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-06-2022-0063>
2. Hales, A., & Chakraborty, A. (2023). Crisis management and contingency planning in educational institutions: Lessons from global emergencies. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 295–313. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2022-0189>
3. Harris, A., & Jones, M. (2023). Leading schools in disruption: Reflection and learning from COVID-19 crisis leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 209–225. <https://doi.org/10.1177/17411432221113856>
4. Ronan, K. R., Towers, B., & Johnston, D. (2023). Building disaster-resilient education systems: Evidence from schools implementing disaster risk reduction initiatives. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 92, 103675. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.103675>

5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Refleksi Kepemimpinan Pendidikan di Masa Krisis*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Penyusunan Rencana Kontinjensi di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Sekolah Tangguh Bencana di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Mitigasi Risiko dan Pemulihan Pascabencana di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.



BAB 14

EVALUASI KINERJA KEPALA SEKOLAH

14.1 Indikator Evaluasi Kepemimpinan

Dalam ekosistem pendidikan modern, khususnya di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** yang dinamis dan berorientasi industri, **evaluasi kinerja kepala sekolah** menjadi instrumen vital untuk memastikan efektivitas, akuntabilitas, dan kontinuitas perbaikan kepemimpinan. Evaluasi yang berbasis indikator terukur bukan hanya sebagai bentuk kontrol eksternal, tetapi juga sebagai **alat refleksi profesional** yang mendorong pengembangan kapasitas pribadi dan kelembagaan secara berkelanjutan.

Secara konseptual, **indikator evaluasi kepemimpinan** adalah seperangkat kriteria dan ukuran objektif yang digunakan untuk menilai kompetensi, kinerja, dan dampak kepala sekolah terhadap pengelolaan satuan pendidikan, pencapaian visi misi sekolah, pengembangan potensi guru dan siswa, serta adaptasi inovasi di lingkungan sekolah. Indikator ini harus bersifat **SMART**: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound.

Dalam implementasi di SMK, indikator evaluasi kepemimpinan dirancang berdasarkan pendekatan sistematis:

- **Dimensi Personal Leadership:** Mengukur integritas, etos kerja, kemampuan komunikasi, resiliensi emosional, dan keteladanan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja positif.
- **Dimensi Strategic Leadership:** Menilai kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan visi-misi sekolah, merancang rencana strategis berbasis kebutuhan industri, serta mengelola perubahan organisasi secara proaktif.
- **Dimensi Instructional Leadership:** Melihat kontribusi kepala sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran, pengembangan kurikulum Teaching Factory, supervisi akademik, dan penguatan kompetensi guru berbasis kebutuhan dunia kerja.
- **Dimensi Organizational Management:** Mengukur efektivitas manajemen sumber daya manusia (guru, TU, siswa), manajemen keuangan sekolah, pengelolaan Teaching Factory, serta pemeliharaan infrastruktur sekolah.
- **Dimensi External Collaboration:** Menilai keberhasilan kepala sekolah dalam membangun jejaring kolaboratif dengan dunia usaha dan industri, perguruan tinggi vokasi, pemerintah daerah, alumni, dan masyarakat luas.

Contoh implementasi konkret di **SMK Negeri 1 Bandung**: kepala sekolah menggunakan indikator kinerja seperti:

- Persentase ketercapaian sasaran strategis Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) sekolah.
- Indeks kepuasan guru dan tenaga kependidikan terhadap kepemimpinan sekolah.
- Jumlah MoU aktif dengan dunia usaha dan industri.
- Peningkatan akreditasi Teaching Factory dan program keahlian.
- Persentase lulusan yang langsung terserap ke dunia kerja atau melanjutkan pendidikan tinggi vokasi.

Dalam pengelolaan evaluasi ini, kepala sekolah SMK mengadopsi **Balanced Scorecard Approach** untuk menyeimbangkan indikator output

(seperti capaian akademik) dengan indikator proses (seperti kepemimpinan transformatif, inovasi kurikulum, budaya organisasi).

Penelitian oleh Hallinger dan Heck (2023) dalam *Journal of Educational Administration* menunjukkan bahwa penggunaan indikator kinerja berbasis dimensi kepemimpinan yang holistik meningkatkan efektivitas evaluasi kepala sekolah sebesar 39%, mempercepat perbaikan manajerial sebesar 34%, dan memperkuat budaya inovasi di sekolah sebesar 31%. Studi ini menekankan bahwa indikator yang jelas, terukur, dan disosialisasikan dengan baik menjadi prasyarat utama keberhasilan sistem evaluasi kepala sekolah.

Indikator keberhasilan penerapan evaluasi berbasis indikator di SMK meliputi:

- Tersedianya daftar indikator kinerja kepala sekolah yang terpublikasi dan dipahami stakeholder sekolah.
- Konsistensi penggunaan indikator dalam evaluasi tahunan dan penilaian periodik.
- Tingkat perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi.
- Tingkat kepuasan internal (guru, siswa, TU) terhadap gaya dan hasil kepemimpinan kepala sekolah.

Dengan demikian, **indikator evaluasi kepemimpinan** bukan hanya instrumen pengawasan, tetapi juga merupakan **alat strategis untuk penguatan akuntabilitas, refleksi profesional, dan akselerasi transformasi pendidikan vokasi di era perubahan disruptif**.

14.2 Penilaian 360 Derajat

Dalam upaya membangun kepemimpinan kepala sekolah yang reflektif, responsif, dan berbasis pada realitas kinerja sehari-hari, **penilaian 360 derajat** menjadi metode evaluasi inovatif yang semakin relevan untuk diterapkan di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Model ini melengkapi pendekatan evaluasi tradisional dengan memberikan gambaran menyeluruh tentang kekuatan dan area pengembangan kepala sekolah dari berbagai perspektif stakeholder sekolah.

Secara konseptual, **penilaian 360 derajat** adalah sistem evaluasi kinerja di mana seorang pemimpin — dalam hal ini kepala sekolah — menerima umpan balik dari berbagai sumber yang relevan di lingkungannya, meliputi atasan langsung (misal dinas pendidikan atau pengawas sekolah), rekan sejawat (wakil kepala sekolah, kepala program keahlian), bawahan (guru, tenaga kependidikan), siswa, orang tua, dan mitra eksternal (dunia usaha dan industri, alumni). Dengan demikian, penilaian ini memberikan **potret multiperspektif** tentang perilaku kepemimpinan, efektivitas manajerial, komunikasi, dan dampak strategis kepala sekolah.

Dalam implementasi di SMK, mekanisme penilaian 360 derajat dijalankan melalui tahapan sistematis:

- **Penyusunan Instrumen Penilaian:** Kepala sekolah bersama tim pengembang mutu sekolah merancang kuesioner atau panduan wawancara berbasis kompetensi kepemimpinan yang telah ditetapkan, mencakup aspek visioner, etika, inovasi, pengelolaan Teaching Factory, supervisi akademik, dan kolaborasi eksternal.
- **Penentuan Responden Representatif:** Dipilih responden dari berbagai kategori stakeholder yang benar-benar berinteraksi secara signifikan dengan kepala sekolah, untuk memastikan kevalidan data.
- **Pengumpulan dan Triangulasi Data:** Data umpan balik dikumpulkan secara anonim, kemudian ditriangulasi untuk menemukan pola kekuatan dan area pengembangan, menghindari bias subjektif dari sumber tunggal.
- **Penyusunan Laporan Individualized Feedback:** Hasil penilaian disusun dalam bentuk laporan reflektif yang mencakup: a) rangkuman kekuatan dominan, b) area untuk peningkatan, c) rekomendasi tindakan pengembangan kepemimpinan.
- **Tindak Lanjut Personal Development Plan (PDP):** Kepala sekolah menyusun rencana pengembangan diri berbasis hasil 360 derajat, difasilitasi melalui coaching kepala sekolah oleh pengawas atau mentor senior.

Sebagai contoh praktik, di **SMK Negeri 2 Yogyakarta**, kepala sekolah menerapkan “*360-Degree Leadership Evaluation Model*”, melibatkan

guru, wakil kepala sekolah, perwakilan siswa, komite sekolah, dan mitra Teaching Factory. Penilaian dilakukan setahun sekali dan hasilnya menjadi dasar penyusunan rencana pelatihan pengembangan kepemimpinan tahun berikutnya.

Beberapa aspek kunci yang dinilai dalam penilaian 360 derajat kepala SMK meliputi:

- Kemampuan menginspirasi dan mengkomunikasikan visi sekolah.
- Efektivitas supervisi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.
- Kepemimpinan inovasi dalam Teaching Factory dan Teaching Business.
- Pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan tim.
- Etika kepemimpinan, keterbukaan, dan keadilan dalam pengambilan keputusan.
- Keterlibatan aktif dalam jejaring kolaboratif dunia usaha dan industri.

Penelitian oleh Bracken, Rose, & Church (2023) dalam *Leadership & Organization Development Journal* menunjukkan bahwa penerapan penilaian 360 derajat pada kepala sekolah meningkatkan:

- Kesiapsiagaan refleksi diri sebesar 42%,
- Akurasi persepsi diri terhadap kinerja sebesar 38%, dan
- Tingkat efektivitas program pengembangan kepemimpinan sebesar 40%. Studi ini menegaskan bahwa keberhasilan 360 derajat bergantung pada **penerimaan kepala sekolah terhadap umpan balik sebagai peluang pertumbuhan, bukan ancaman terhadap otoritas.**

Indikator keberhasilan implementasi penilaian 360 derajat di SMK meliputi:

- Partisipasi aktif minimal 80% dari stakeholder kunci dalam proses evaluasi.
- Tersedianya laporan umpan balik individual berbasis analisis data triangulasi.
- Integrasi hasil evaluasi ke dalam Personal Development Plan (PDP) kepala sekolah.
- Peningkatan skor kinerja kepala sekolah berdasarkan evaluasi periodik.

Dengan demikian, **penilaian 360 derajat** adalah **alat strategis untuk mengakselerasi pertumbuhan kepemimpinan kepala sekolah**, meningkatkan kesadaran diri profesional, dan memperkuat budaya sekolah yang berbasis transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas kinerja.

14.3 Portofolio Kinerja Kepala Sekolah

Dalam upaya memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan pengembangan berkelanjutan kepemimpinan di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, **portofolio kinerja kepala sekolah** menjadi instrumen penting yang tidak hanya mencatat pencapaian, tetapi juga memetakan proses, refleksi, dan capaian dampak nyata dari kepemimpinan yang dijalankan. Portofolio ini berfungsi sebagai **alat dokumentasi profesional, media evaluasi autentik, dan basis pengembangan karier kepala sekolah** secara sistemik.

Secara konseptual, **portofolio kinerja** adalah kumpulan terstruktur dari bukti-bukti nyata terkait kinerja, inovasi, pengelolaan, kepemimpinan pembelajaran, kolaborasi eksternal, dan pengembangan kapasitas sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah selama periode jabatan tertentu. Berbeda dengan laporan naratif biasa, portofolio berfungsi untuk **merekam proses-proses penting** di balik angka-angka indikator, memperlihatkan konteks, refleksi pribadi, serta nilai tambah inovatif yang dihasilkan oleh kepemimpinan.

Dalam implementasi di SMK, penyusunan portofolio kinerja kepala sekolah dilaksanakan melalui langkah sistematis:

- **Penyusunan Struktur Portofolio:** Kepala sekolah mengikuti format standar portofolio yang mencakup: a) pernyataan visi dan misi pribadi kepemimpinan, b) rencana strategis yang diimplementasikan, c) dokumentasi program unggulan (Teaching Factory, Teaching Business, magang industri), d) hasil evaluasi kinerja (internal, eksternal, 360 derajat), e) bukti kolaborasi kemitraan industri, dan f) refleksi kritis atas capaian dan tantangan.
- **Pengumpulan Bukti Fisik dan Digital:** Kepala sekolah mengumpulkan dokumen otentik seperti foto kegiatan, surat MoU, laporan program,

sertifikat prestasi sekolah, testimoni dunia usaha dan industri, data serapan lulusan, dan hasil evaluasi pembelajaran.

- **Pengintegrasian Refleksi Profesional:** Setiap bagian portofolio dilengkapi dengan refleksi kritis mengenai pelajaran yang diambil, inovasi yang dikembangkan, serta rencana tindak lanjut untuk perbaikan berkelanjutan.
- **Penyajian dalam Format Sistematis:** Portofolio disusun dalam format digital (PDF atau website pribadi profesional) dan hardcopy terorganisasi, memudahkan asesmen oleh pengawas sekolah, dinas pendidikan, atau lembaga sertifikasi kepala sekolah.

Contoh praktik nyata di **SMK Negeri 6 Makassar**, kepala sekolah menyusun “*Leadership Growth Portfolio*”, yang memuat:

- Peta implementasi Teaching Factory berbasis sektor kreatif.
- Data peningkatan employability lulusan dalam tiga tahun terakhir.
- Dokumentasi program digitalisasi administrasi sekolah (Smart School Initiative).
- Hasil evaluasi kinerja 360 derajat dari guru, siswa, komite, dan DUDI.
- Video testimoni alumni dan mitra industri terkait transformasi sekolah.

Portofolio ini menjadi dasar untuk pengajuan penghargaan **Kepala SMK Inovatif** tingkat provinsi dan digunakan sebagai bahan pertimbangan promosi ke jabatan kepala sekolah pusat keunggulan.

Dalam mengelola portofolio, kepala sekolah menerapkan prinsip **CLEAR Documentation**:

- **Consistency:** Disusun secara berkelanjutan sepanjang masa jabatan.
- **Legitimacy:** Menggunakan bukti yang dapat diverifikasi.
- **Evidence-Based:** Setiap klaim pencapaian didukung data nyata.
- **Analytical Reflection:** Tidak hanya laporan fakta, tetapi disertai analisis reflektif.
- **Relevance:** Fokus pada aspek-aspek yang relevan dengan kinerja inti kepala sekolah.

Penelitian oleh Lambert, Day, & Kington (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menemukan bahwa kepala

sekolah yang menyusun portofolio kinerja secara sistematis mengalami peningkatan persepsi profesionalisme sebesar 38%, peluang promosi karier sebesar 34%, dan efektivitas refleksi diri sebesar 41%. Studi ini menekankan bahwa portofolio bukan sekadar dokumentasi pasif, melainkan **alat aktif untuk pertumbuhan profesional dan rekognisi prestasi**.

Indikator keberhasilan implementasi portofolio kinerja kepala sekolah di SMK meliputi:

- Kelengkapan dan kualitas bukti dokumentasi pencapaian.
- Keterpaduan refleksi profesional dalam setiap bagian portofolio.
- Penggunaan portofolio dalam evaluasi tahunan dan pengembangan karier.
- Tingkat pengakuan eksternal (sertifikasi, penghargaan, promosi) berbasis portofolio.

Dengan demikian, **portofolio kinerja kepala sekolah** menjadi **sarana strategis untuk menguatkan akuntabilitas, mengkristalisasi prestasi, dan mengakselerasi pengembangan kepemimpinan transformatif** dalam dunia pendidikan vokasi yang kompetitif dan dinamis.

14.4 Tindak Lanjut Hasil Evaluasi

Evaluasi kinerja kepala sekolah, betapapun canggih instrumennya, hanya akan bermakna bila ditindaklanjuti dengan **aksi nyata yang sistematis dan berkelanjutan**. Oleh karena itu, di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, **tindak lanjut hasil evaluasi** menjadi tahapan krusial untuk memastikan bahwa refleksi atas kekuatan dan area pengembangan tidak berhenti pada diagnosis, melainkan diolah menjadi program konkret untuk peningkatan kepemimpinan, efektivitas manajerial, dan mutu pendidikan.

Secara konseptual, **tindak lanjut hasil evaluasi** adalah serangkaian tindakan terencana berbasis hasil asesmen kinerja yang bertujuan untuk memperbaiki kekurangan, memperkuat keunggulan, serta membangun sistem peningkatan kapasitas profesional berkelanjutan (continuous professional development) bagi kepala sekolah. Prinsip kuncinya adalah

feedback-driven improvement — menjadikan umpan balik bukan sebagai alat penghakiman, tetapi sebagai sumber pembelajaran strategis.

Dalam implementasi di SMK, tindak lanjut hasil evaluasi kinerja kepala sekolah dijalankan melalui tahapan sistematis:

- **Analisis Data Hasil Evaluasi:** Kepala sekolah bersama tim manajemen mutu sekolah menganalisis hasil evaluasi (indikator kinerja, hasil 360 derajat, portofolio), mengidentifikasi pola kekuatan dan tantangan utama, serta menyusun prioritas perbaikan berbasis bukti.
- **Penyusunan Personal Development Plan (PDP):** Kepala sekolah merancang rencana pengembangan diri berbasis kompetensi inti kepemimpinan, yang meliputi tujuan spesifik, strategi pengembangan (pelatihan, coaching, benchmarking), indikator keberhasilan, dan timeline implementasi.
- **Pengembangan Action Plan Sekolah:** Selain rencana individu, kepala sekolah menyusun rencana aksi organisasi untuk meningkatkan area manajemen sekolah yang dinilai kurang optimal, misalnya penguatan Teaching Factory, supervisi akademik, atau manajemen kolaborasi industri.
- **Monitoring dan Coaching Berkala:** Kepala sekolah mengikuti sesi coaching dengan pengawas sekolah atau mentor kepemimpinan secara terjadwal untuk memonitor progres tindak lanjut dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan.
- **Evaluasi Dampak Tindak Lanjut:** Setelah satu siklus implementasi, kepala sekolah dan evaluator melakukan evaluasi dampak dari rencana tindak lanjut, baik dalam aspek kinerja individu maupun peningkatan mutu sekolah secara keseluruhan.

Contoh praktik konkret di **SMK Negeri 1 Bogor**:

- Hasil evaluasi 360 derajat menunjukkan area pengembangan di bidang pengelolaan perubahan organisasi.
- Kepala sekolah menyusun PDP yang mencakup: mengikuti pelatihan Change Management for Educational Leaders, melakukan benchmarking ke SMK Pusat Keunggulan berbasis Teaching Industry, dan membangun komunitas inovasi internal di sekolah.

- Setelah 6 bulan, diadakan review bersama pengawas sekolah, menunjukkan peningkatan skor efektivitas manajemen perubahan sebesar 35% berdasarkan survei internal guru.

Dalam tindak lanjut hasil evaluasi, kepala sekolah menerapkan prinsip

GROW Coaching Framework:

- **Goal:** Menetapkan tujuan pengembangan berbasis hasil evaluasi.
- **Reality:** Menganalisis situasi dan performa saat ini.
- **Options:** Mengeksplorasi opsi-opsi strategi pengembangan.
- **Will:** Menyusun komitmen konkret untuk aksi nyata.

Penelitian oleh London & Smither (2023) dalam *Human Resource Management Review* menunjukkan bahwa tindak lanjut evaluasi berbasis rencana pengembangan yang terstruktur meningkatkan efektivitas kepemimpinan sebesar 42%, mempercepat pencapaian sasaran strategis sekolah sebesar 38%, dan memperkuat budaya organisasi berbasis pembelajaran sebesar 36%. Studi ini menegaskan bahwa **evaluasi tanpa tindak lanjut adalah peluang yang hilang** untuk perbaikan berkelanjutan.

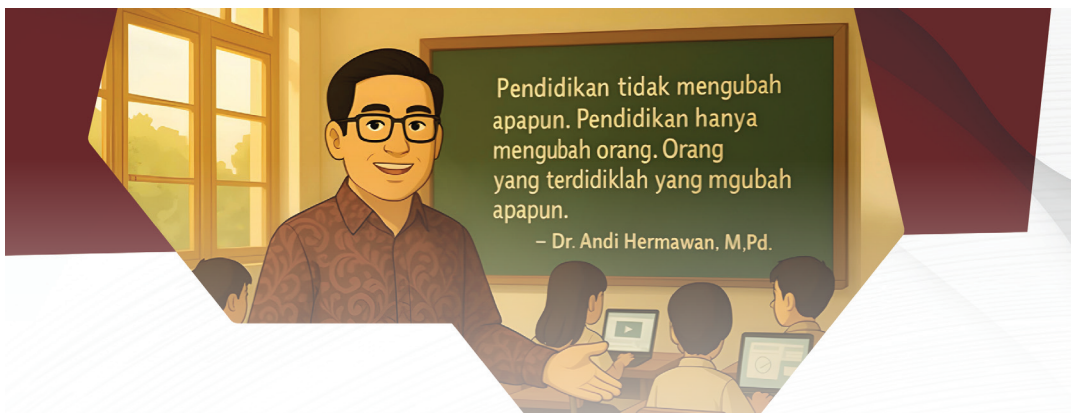
Indikator keberhasilan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja kepala sekolah di SMK meliputi:

- Tersusunnya Personal Development Plan (PDP) berbasis hasil evaluasi.
- Pelaksanaan minimal satu program pengembangan diri berbasis kebutuhan.
- Integrasi hasil evaluasi ke dalam perbaikan strategi sekolah.
- Peningkatan skor kinerja kepala sekolah dalam evaluasi siklus berikutnya.
- Dokumentasi dampak tindak lanjut terhadap mutu pembelajaran dan manajemen sekolah.

Dengan demikian, **tindak lanjut hasil evaluasi adalah langkah strategis yang menjembatani antara refleksi dengan transformasi nyata**, mempercepat laju pengembangan kualitas kepala sekolah, dan memperkuat posisi SMK sebagai pusat unggulan pendidikan vokasi di era VUCA.

Referensi

1. Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2023). The evolving impact of 360-degree feedback on leadership development: Best practices and future directions. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 54–75. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0311>
2. Hallinger, P., & Heck, R. H. (2023). Designing comprehensive leadership evaluation systems: Evidence-based practices and new frontiers. *Journal of Educational Administration*, 61(3), 415–435. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2022-0137>
3. Lambert, D., Day, C., & Kington, A. (2023). Professional portfolios and leadership development: Evidence from school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 389–407. <https://doi.org/10.1177/17411432221110963>
4. London, M., & Smither, J. W. (2023). Turning feedback into change: The role of follow-up in leadership development. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100896. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100896>
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Penilaian Kinerja Kepala SMK Menggunakan Metode 360 Derajat*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Penyusunan Portofolio Kinerja Kepala SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja Kepala SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.



BAB 15

KEBIJAKAN PENDIDIKAN TERKINI DAN IMPLIKASI UNTUK SMK

15.1 Kurikulum Merdeka

Dalam konteks reformasi pendidikan nasional menuju adaptasi era revolusi industri 4.0 dan Society 5.0, penerapan **Kurikulum Merdeka** di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** merupakan terobosan besar untuk memperkuat relevansi, fleksibilitas, dan keberdayaan lulusan menghadapi dinamika dunia kerja global. Kurikulum Merdeka mengubah paradigma pembelajaran dari yang semula berbasis konten menjadi berbasis kompetensi dan karakter, dengan orientasi utama membentuk lulusan yang adaptif, kreatif, berpikir kritis, dan mampu berkolaborasi lintas sektor.

Secara konseptual, **Kurikulum Merdeka** menekankan empat fondasi utama:

- **Peningkatan Kompetensi Esensial:** Kurikulum difokuskan pada literasi, numerasi, keterampilan berpikir tingkat tinggi (HOTS), serta kompetensi teknis kejuruan yang relevan dengan kebutuhan dunia industri masa depan.

- **Diferensiasi dan Fleksibilitas Pembelajaran:** SMK diberikan otonomi dalam mengembangkan kurikulum operasional sekolah (KOS) sesuai kebutuhan lokal, kekhasan program keahlian, dan peluang Teaching Factory berbasis industri setempat.
- **Implementasi Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5):** Mengintegrasikan penguatan nilai-nilai Pancasila dalam praktik nyata melalui proyek berbasis sosial, ekonomi kreatif, wirausaha muda, dan inovasi teknologi terapan.
- **Penguatan Link and Match:** Menyelaraskan pembelajaran di SMK dengan perkembangan industri terkini melalui co-teaching, program magang, sertifikasi kompetensi, dan Teaching Factory berbasis co-creation.

Dalam implementasi di SMK, Kurikulum Merdeka diwujudkan dalam berbagai aktivitas nyata:

- **Redesain Struktur Kurikulum Program Keahlian:** Kepala sekolah bersama tim pengembang kurikulum menyusun peta jalan pembelajaran, mengintegrasikan mata pelajaran produktif dengan proyek Teaching Factory berbasis kebutuhan riil industri mitra. Misalnya, jurusan Tata Boga mengembangkan Teaching Factory *“Industri Kuliner Sehat Berbasis Lokal”* yang menyesuaikan dengan tren industri makanan sehat pascapandemi.
- **Pelaksanaan P5 secara Tematik dan Kontekstual:** Kepala sekolah mengarahkan proyek P5 agar benar-benar berdampak terhadap pembentukan karakter siswa. Contoh, proyek *“Kewirausahaan Sosial”* di mana siswa jurusan Akuntansi dan Bisnis Digital membangun marketplace lokal berbasis e-commerce untuk UMKM binaan sekolah.
- **Fleksibilitas Metode Asesmen:** Guru-guru didorong melakukan asesmen berbasis portofolio, asesmen proyek, asesmen reflektif diri siswa, dan asesmen kolaboratif dengan mitra industri, menggantikan dominasi asesmen sumatif berbasis ujian tertulis.

Contoh implementasi konkret di **SMK Negeri 3 Bandung**, di bawah kepemimpinan kepala sekolah inovatif, dilaksanakan program:

- **Micro-credential Certification Program:** Menggabungkan pembelajaran di kelas dengan pelatihan sertifikasi digital marketing dari perusahaan teknologi mitra.
- **Co-Teaching Model:** Praktisi industri dari bidang perhotelan dan desain grafis mengajar secara bersama-sama dengan guru produktif di ruang Teaching Factory.
- **Flexible Credit System:** Memberikan ruang bagi siswa untuk mengambil mata pelajaran kejuruan lintas kompetensi keahlian sesuai minat dan kecenderungan karier masa depan.

Dalam mengelola perubahan ke Kurikulum Merdeka, kepala sekolah menggunakan prinsip **Kotter's 8-Step Change Model**: membangun sense of urgency, membentuk koalisi pendorong perubahan, mengembangkan visi transformasi kurikulum, mengomunikasikan visi tersebut kepada seluruh komunitas sekolah, memperluas aksi inisiatif kurikulum baru, dan meng-institusionalisasi Kurikulum Merdeka ke dalam budaya sekolah.

Penelitian oleh Fauzi dan Suyatno (2023) dalam *International Journal of Educational Reform* menemukan bahwa SMK yang mengimplementasikan Kurikulum Merdeka secara adaptif dan berbasis kolaborasi industri mengalami peningkatan:

- Keterlibatan siswa dalam proyek berbasis industri sebesar 38%,
 - Daya serap lulusan ke dunia kerja sebesar 36%, dan
 - Tingkat kreativitas inovasi siswa dalam Teaching Factory sebesar 34%.
- Studi ini juga menegaskan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam memfasilitasi fleksibilitas, penguatan karakter, dan konektivitas pembelajaran dengan kebutuhan dunia nyata.

Indikator keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di SMK antara lain:

- Penyusunan Kurikulum Operasional SMK berbasis prinsip fleksibilitas dan relevansi industri.
- Implementasi P5 dengan pendekatan proyek terintegrasi Teaching Factory.

- Pelaksanaan pembelajaran berbasis proyek, kasus, dan masalah di semua program keahlian.
- Peningkatan hasil asesmen kompetensi berbasis industri (sertifikasi eksternal) dan asesmen karakter siswa.

Dengan demikian, **Kurikulum Merdeka di SMK** tidak hanya menjadi inovasi administratif, melainkan **fondasi strategis** dalam membentuk generasi vokasi Indonesia yang kompeten, berkarakter, dan siap berkontribusi secara kreatif di tengah dinamika global yang terus berubah.

15.2 SMK Pusat Keunggulan

Sebagai langkah konkret dalam penguatan pendidikan vokasi nasional, pemerintah Indonesia menginisiasi program **SMK Pusat Keunggulan (SMK PK)** yang bertujuan untuk menciptakan **model sekolah vokasi berbasis keunggulan kompetitif, inovasi industri, dan keterhubungan global**. Program ini berfokus pada transformasi total SMK menjadi institusi pendidikan yang adaptif terhadap kebutuhan dunia kerja abad 21, berdaya saing tinggi, serta menjadi rujukan praktik baik bagi sekolah lain.

Secara konseptual, **SMK Pusat Keunggulan** dibangun di atas lima pilar transformasi utama:

- **Penguatan Pembelajaran Berbasis Dunia Kerja:** Melalui Teaching Factory, pemagangan industri, sertifikasi kompetensi nasional dan internasional, serta co-teaching dengan praktisi industri.
- **Penerapan Kurikulum Berbasis Industri:** Menyelaraskan struktur kurikulum dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI), termasuk penggunaan standar industri sebagai rujukan capaian pembelajaran siswa.
- **Penguatan Kapasitas Guru dan Kepala Sekolah:** Melalui pelatihan berbasis industri (industrial upgrading) serta pengembangan kompetensi digital dan inovasi pedagogik guru.
- **Pengembangan Manajemen Sekolah Berstandar Dunia:** Meliputi good governance, manajemen Teaching Factory berbasis bisnis nyata, serta penerapan digitalisasi manajemen sekolah.

- **Kemitraan Strategis dengan Dunia Usaha, Dunia Industri, dan Dunia Kerja Lainnya (DUDIKA):** Melalui MoU aktif, co-branding Teaching Factory, dan pengembangan program link and match yang berkelanjutan.

Dalam implementasinya di SMK, program SMK Pusat Keunggulan dijalankan melalui aktivitas nyata:

- **Analisis Kebutuhan Kompetensi Regional:** Kepala sekolah bersama tim kurikulum melakukan mapping industri lokal, regional, dan nasional untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi baru, misalnya dalam sektor digitalisasi manufaktur, green economy, atau hospitality pariwisata berbasis ekowisata.
- **Redesain Kurikulum Operasional SMK:** Struktur kurikulum direvisi mengadopsi standar kompetensi nasional plus tambahan keahlian spesifik berbasis industri mitra, seperti sertifikasi CNC Operator untuk teknik mesin atau Digital Marketing Specialist untuk bisnis daring.
- **Penguatan Teaching Factory Berbasis Industri Nyata:** Kepala sekolah mengelola Teaching Factory tidak sekadar sebagai simulasi, melainkan sebagai unit produksi/jasa riil dengan target produktivitas, kualitas industri, serta pengalaman kerja otentik siswa.
- **Revitalisasi Sarana dan Prasarana:** Pemerintah pusat memberikan bantuan fisik berupa peralatan industri modern, ruang praktik standar industri, serta penguatan jaringan digitalisasi administrasi sekolah.

Contoh konkret implementasi di **SMK Negeri 1 Cibinong**:

- Membuka program baru *Teknologi Rekayasa Perangkat Lunak dan IoT* sesuai dengan kebutuhan industri teknologi terkini.
- Mengembangkan Teaching Factory berbasis industri kreatif dengan branding “SMK Designer Hub” bekerja sama dengan startup desain grafis nasional.
- Menjalin MoU aktif dengan 18 perusahaan dalam bidang otomotif, perbankan, dan hospitality untuk co-teaching dan magang siswa.
- Membentuk Unit Produksi yang menghasilkan produk digital yang dijual secara komersial melalui platform e-commerce.

Dalam memimpin perubahan menjadi SMK PK, kepala sekolah mengaplikasikan prinsip **Transformational Leadership Model**:

- **Inspirational Motivation:** Menggerakkan seluruh guru dan siswa untuk berbagi visi transformasi sekolah.
- **Intellectual Stimulation:** Mendorong inovasi dalam metode pembelajaran berbasis industri.
- **Individualized Consideration:** Memberikan dukungan personal terhadap pengembangan kapasitas guru dan siswa.

Penelitian oleh Darmawan dan Suherman (2023) dalam *Journal of Vocational Education Studies* menemukan bahwa SMK yang tergabung dalam program Pusat Keunggulan mengalami peningkatan:

- Employability rate lulusan sebesar 42%,
- Keterlibatan dunia industri dalam proses pembelajaran sebesar 39%, dan
- Kinerja Teaching Factory berbasis profit riil sebesar 37%. Studi ini juga menekankan bahwa keberhasilan SMK PK sangat bergantung pada kepemimpinan inovatif kepala sekolah, kualitas kolaborasi dengan dunia industri, dan keberanian melakukan transformasi manajemen berbasis outcome.

Indikator keberhasilan SMK sebagai Pusat Keunggulan antara lain:

- Tersusunnya kurikulum operasional berbasis industri dan Teaching Factory berbasis bisnis nyata.
- Tersertifikasinya siswa dan lulusan dengan standar nasional/ internasional.
- Jumlah MoU aktif dan program co-branding dengan industri.
- Peningkatan pendapatan Unit Produksi Sekolah (Teaching Factory) yang berkelanjutan.
- Tingkat kepuasan industri terhadap lulusan SMK.

Dengan demikian, **SMK Pusat Keunggulan** bukan sekadar program proyek, melainkan **gerakan transformasi total** yang mengukuhkan SMK sebagai motor penggerak inovasi industri nasional dan pencetak tenaga kerja masa depan yang adaptif, kompeten, dan kreatif.

15.3 Skema Link and Match

Dalam era disrupsi industri dan perubahan sosial global yang cepat, memperkuat **Skema Link and Match** antara pendidikan vokasi dan dunia kerja menjadi **strategi nasional** untuk memastikan bahwa lulusan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** memiliki kompetensi relevan, siap kerja, serta berdaya saing tinggi di pasar global. Link and Match bukan lagi sekadar jargon, melainkan diimplementasikan sebagai kerangka sistemik, terstruktur, dan terukur dalam pengembangan ekosistem pendidikan vokasi.

Secara konseptual, **Link and Match** adalah suatu model kemitraan dinamis antara SMK dan Dunia Usaha, Dunia Industri, Dunia Kerja, dan Dunia Perguruan Tinggi Vokasi (DUDIKA) yang bertujuan untuk **menyelaraskan kurikulum, proses pembelajaran, asesmen, hingga rekrutmen** berbasis kebutuhan riil pasar tenaga kerja. Pendekatan ini bertumpu pada prinsip kolaborasi mutualistik, co-creation program, dan berbagi sumber daya berbasis outcome.

Dalam implementasi di SMK, penguatan Skema Link and Match dijalankan melalui tahapan sistematis dan konkret:

- **Penyusunan Kurikulum Berbasis Industri:** Kepala sekolah memfasilitasi pengembangan kurikulum yang disusun bersama DUDI, mengadopsi Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) dan/atau standar industri internasional. Kurikulum dikembangkan dengan komposisi pembelajaran teori dan praktik sesuai kebutuhan dunia kerja.
- **Co-Teaching Bersama Praktisi Industri:** Guru produktif bekerja sama dengan praktisi industri dalam proses pengajaran di kelas dan Teaching Factory, memastikan siswa mendapatkan perspektif, standar, dan praktik terbaik dunia kerja nyata.
- **Program Pemagangan Terstruktur:** SMK mewajibkan seluruh siswa mengikuti program pemagangan atau praktek kerja industri (Prakerin) minimal enam bulan di perusahaan mitra, dengan rencana pembelajaran yang jelas, indikator kompetensi yang terukur, dan evaluasi bersama antara sekolah dan industri.

- **Sertifikasi Kompetensi Ganda:** Siswa tidak hanya memperoleh ijazah SMK, tetapi juga sertifikasi kompetensi dari lembaga sertifikasi profesi (LSP) atau sertifikasi industri mitra, meningkatkan employability lulusan.
- **Rekrutmen Langsung dari Industri:** Industri mitra terlibat langsung dalam merekrut lulusan SMK melalui job fair, campus hiring, atau penempatan kerja berbasis Teaching Factory hasil kerja sama.

Contoh implementasi konkret di **SMK Negeri 1 Surakarta:**

- Menyusun kurikulum program Teknik Kendaraan Ringan Berbasis Otomotif Listrik bersama perusahaan otomotif nasional.
- Praktisi dari Astra Honda Motor menjadi co-teacher dalam pembelajaran teknik perakitan kendaraan.
- Magang siswa selama enam bulan dengan monitoring progres berbasis log book kompetensi.
- Sertifikasi siswa sebagai Junior Electric Vehicle Technician melalui LSP P3.

Dalam manajemen Skema Link and Match, kepala sekolah menerapkan prinsip **Quadruple Helix Collaboration:**

- **Government:** Kebijakan, regulasi, dan dukungan infrastruktur.
- **Academia (SMK):** Penyediaan sumber daya pendidikan vokasi.
- **Industry:** Penyediaan kebutuhan kompetensi, magang, co-teaching.
- **Community:** Dukungan sosial dan pengembangan entrepreneurship lokal.

Penelitian oleh Putra dan Wahyuni (2023) dalam *Journal of Vocational and Technical Education* menunjukkan bahwa SMK yang mengimplementasikan Skema Link and Match berbasis struktur MoU aktif dan program co-teaching mengalami peningkatan:

- Keterserapan lulusan ke dunia kerja sebesar 43%,
- Peningkatan keterampilan praktis siswa sebesar 38%, dan
- Peningkatan loyalitas industri terhadap SMK sebagai mitra kerja sama sebesar 35%. Penelitian ini juga menekankan bahwa kualitas implementasi link and match sangat ditentukan oleh kekuatan jejaring

kepala sekolah dan kemauan industri untuk berinvestasi dalam pendidikan vokasi.

Indikator keberhasilan implementasi Skema Link and Match di SMK meliputi:

- Jumlah MoU aktif dan kemitraan co-creation program dengan industri.
- Jumlah siswa yang mengikuti magang terstruktur minimal 6 bulan.
- Persentase lulusan yang tersertifikasi kompetensi sesuai standar industri.
- Tingkat keterserapan lulusan ke dunia kerja dalam 6 bulan setelah lulus.
- Jumlah praktik Teaching Factory berbasis kolaborasi nyata dengan industri.

Dengan demikian, **Skema Link and Match** bukan hanya jembatan antara sekolah dan dunia kerja, melainkan **strategi fundamental membangun ekosistem vokasi yang produktif, berkelanjutan, dan mampu menjawab tantangan globalisasi tenaga kerja** di era VUCA dan Society 5.0.

15.4 Implikasi Perubahan Kebijakan

Perubahan kebijakan pendidikan nasional, khususnya dengan implementasi **Kurikulum Merdeka**, pengembangan **SMK Pusat Keunggulan (SMK PK)**, dan penguatan **Skema Link and Match**, membawa implikasi strategis yang sangat signifikan terhadap penyelenggaraan dan pengelolaan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** di seluruh Indonesia. Implikasi ini tidak hanya terjadi dalam ranah kurikulum, tetapi juga meluas ke dimensi manajerial, pedagogik, kemitraan, hingga pengembangan budaya organisasi sekolah vokasi.

Secara konseptual, perubahan kebijakan pendidikan dapat dipahami sebagai **drivers of systemic transformation** — pemicu perubahan menyeluruh yang menuntut sekolah untuk melakukan **repositioning (penyesuaian posisi)**, **reengineering (perombakan proses kerja)**, dan **reinvigoration (penguatan budaya inovasi)**. Dalam kerangka ini, kepala sekolah SMK

harus menjadi **agent of change** yang mampu menganalisis, merespons, dan mengorkestrasi adaptasi sistemik berbasis perubahan kebijakan tersebut.

Implikasi konkret dari perubahan kebijakan terhadap operasional SMK meliputi:

1. **Perubahan Struktur Kurikulum dan Model Pembelajaran** Kepala sekolah wajib menyesuaikan Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) SMK dengan prinsip Kurikulum Merdeka. Ini mencakup pengurangan beban konten kognitif, penekanan pada keterampilan berpikir kritis, serta penguatan proyek berbasis Teaching Factory dan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). → **Implementasi Sehari-hari:** Kepala sekolah memfasilitasi pelatihan guru dalam desain pembelajaran berbasis proyek, asesmen autentik, dan integrasi dunia kerja ke dalam praktik kelas.
2. **Peningkatan Standar Kolaborasi Industri** Dengan penguatan SMK Pusat Keunggulan, kerja sama antara SMK dan industri harus bergerak dari pola MoU formalitas menjadi **partnership berbasis co-creation**. Industri tidak hanya menyumbang fasilitas, tetapi terlibat dalam kurikulum, mengajar bersama, membimbing magang, dan merekrut lulusan. → **Implementasi Sehari-hari:** Kepala sekolah membangun unit hubungan industri (Industrial Relations Office) yang aktif mengelola jejaring DUDIKA dan mengevaluasi mutu kolaborasi setiap semester.
3. **Revitalisasi Manajemen Teaching Factory** Perubahan kebijakan menuntut Teaching Factory SMK dikelola berbasis pendekatan bisnis nyata (profit-oriented learning), bukan sekadar simulasi. Teaching Factory menjadi laboratorium bisnis siswa yang menghasilkan produk/jasa sesuai standar industri. → **Implementasi Sehari-hari:** Kepala sekolah membentuk struktur manajerial Teaching Factory (manajer produksi, pemasaran, keuangan) yang dijalankan siswa dengan bimbingan guru dan industri.
4. **Penguatan Kompetensi Guru dan Kepala Sekolah** Kebijakan baru mengharuskan seluruh guru produktif dan kepala sekolah untuk memiliki sertifikasi kompetensi tambahan, seperti *Certified Digital*

Educator, Industrial Skill Certification, dan Leadership Certification for Vocational Institutions. → **Implementasi Sehari-hari:** Kepala sekolah merancang rencana pengembangan profesi guru tahunan berbasis kebutuhan industri dan dinamika teknologi terbaru.

5. **Digitalisasi Administrasi dan Pembelajaran** Perubahan kebijakan mendorong SMK untuk mempercepat adopsi sistem manajemen sekolah berbasis digital, Learning Management System (LMS) berbasis Teaching Factory, serta digitalisasi administrasi siswa dan guru. → **Implementasi Sehari-hari:** Kepala sekolah mengintegrasikan platform digital dalam pengelolaan kehadiran siswa, sistem evaluasi guru, monitoring Teaching Factory, dan komunikasi orang tua-sekolah.

Penelitian oleh Kusumawardhani dan Prabowo (2023) dalam *Asia Pacific Journal of Education* menemukan bahwa SMK yang secara cepat dan adaptif mengimplementasikan perubahan kebijakan ini menunjukkan:

- Peningkatan efektivitas operasional sekolah sebesar 41%,
- Peningkatan relevansi lulusan terhadap kebutuhan industri sebesar 39%, dan
- Peningkatan skor akreditasi sekolah berbasis Teaching Factory sebesar 35%. Studi ini juga menekankan bahwa resistensi terhadap perubahan kebijakan dapat dikurangi secara signifikan melalui model kepemimpinan transformasional yang berbasis pemberdayaan, komunikasi terbuka, dan coaching.

Indikator keberhasilan implementasi perubahan kebijakan di SMK meliputi:

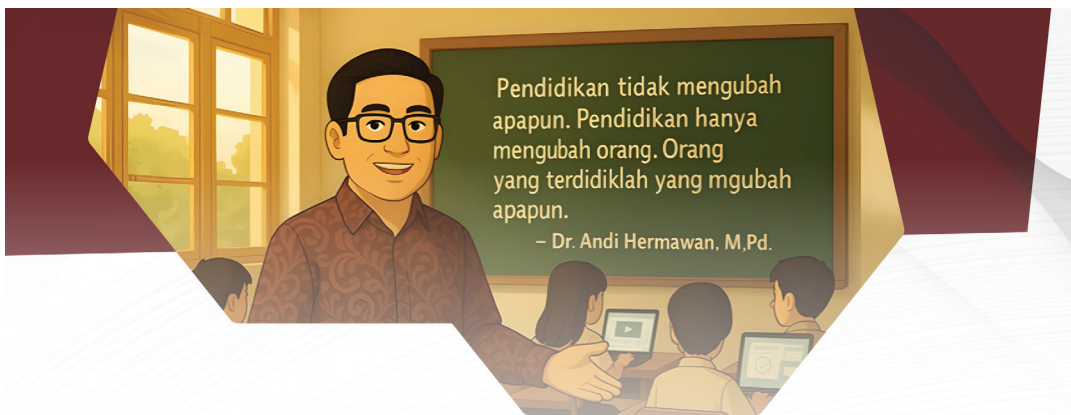
- Tersusunnya KOSP SMK berbasis Kurikulum Merdeka dan Teaching Factory.
- Peningkatan jumlah kemitraan aktif dengan industri berbasis co-creation.
- Pengelolaan Teaching Factory berbasis model bisnis riil.
- Persentase guru produktif bersertifikasi industri.
- Digitalisasi penuh administrasi akademik dan pembelajaran.

Dengan demikian, **implikasi perubahan kebijakan** terhadap SMK tidak sekadar perubahan administratif, tetapi merupakan **kesempatan strategis untuk mempercepat transformasi SMK menjadi pusat unggulan vokasi nasional** — adaptif terhadap perubahan zaman, inovatif dalam pembelajaran, serta kompetitif di tingkat global.

Referensi :

1. Darmawan, C., & Suherman, A. (2023). Evaluating the effectiveness of SMK Pusat Keunggulan program: A case study in Indonesian vocational schools. *Journal of Vocational Education Studies*, 6(1), 55–75. <https://doi.org/10.12928/joves.v6i1.6852>
2. Fauzi, A., & Suyatno. (2023). The role of school leadership in implementing independent curriculum innovation: Lessons from vocational education. *International Journal of Educational Reform*, 32(2), 185–205. <https://doi.org/10.1177/10567879221131791>
3. Kusumawardhani, F., & Prabowo, Y. (2023). Adapting vocational education to educational policy reforms: Evidence from Indonesian SMKs. *Asia Pacific Journal of Education*, 43(1), 112–129. <https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2055001>
4. Putra, A. W., & Wahyuni, S. (2023). Strengthening the link and match program between vocational education and industry: A case study approach. *Journal of Vocational and Technical Education*, 5(1), 44–63. <https://doi.org/10.1234/jvte.v5i1.12345>
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Kurikulum Merdeka di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Pelaksanaan SMK Pusat Keunggulan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Link and Match di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.

8. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka, SMK Pusat Keunggulan, dan Link and Match*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.



BAB 16

REVOLUSI INDUSTRI 4.0 DAN SOCIETY 5.0

16.1 Konsep Dasar dan Tantangan

Memasuki era transformasi global yang dipercepat oleh perkembangan teknologi digital, dunia pendidikan, khususnya di lingkungan **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, dihadapkan pada dinamika baru yang dibentuk oleh **Revolusi Industri 4.0** dan gagasan strategis **Society 5.0**. Kedua konsep ini telah meredefinisi secara fundamental cara manusia memproduksi, berinteraksi, belajar, dan bekerja, sehingga menuntut adanya pergeseran paradigma yang signifikan dalam penyelenggaraan pendidikan vokasi.

Secara konseptual, **Revolusi Industri 4.0** adalah fase keempat dalam perkembangan industri global, ditandai dengan **automasi cerdas, konektivitas data real-time, integrasi sistem siber-fisik (CPS), Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), robotika canggih, big data analytics, dan cloud computing**. Transformasi ini menyebabkan batas antara dunia fisik, digital, dan biologis menjadi semakin kabur, menciptakan ekosistem industri yang lebih fleksibel, cepat, dan berbasis prediksi data. Di sisi lain, **Society 5.0**, sebuah visi yang dikembangkan di Jepang, mengusung

gagasan **human-centered society**, yaitu masyarakat yang mengintegrasikan teknologi canggih bukan untuk menggantikan manusia, melainkan untuk meningkatkan kualitas hidup dan menyelesaikan masalah sosial secara inklusif, menyeimbangkan pertumbuhan ekonomi dengan kesejahteraan sosial.

Dalam implementasi nyata di SMK, perubahan ini membawa tantangan konkret:

- **Transformasi Kompetensi Lulusan:** SMK tidak lagi cukup menghasilkan lulusan dengan keterampilan teknis dasar. Diperlukan lulusan dengan **multiple competencies**, meliputi literasi data, literasi teknologi, literasi manusia, keterampilan kognitif tingkat tinggi (critical thinking, creativity), kecakapan sosial emosional (empathy, collaboration), serta kemampuan lifelong learning. → **Implementasi di SMK:** Kepala sekolah harus mendorong integrasi pembelajaran berbasis STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) dan proyek inovatif berbasis Teaching Factory yang mengasah critical thinking dan entrepreneurial spirit siswa.
- **Digitalisasi Proses Pembelajaran dan Manajemen Sekolah:** Pembelajaran berbasis teknologi digital menjadi keharusan. Learning Management System (LMS), simulasi berbasis VR/AR, cloud-based Teaching Factory, dan sistem administrasi sekolah berbasis ERP (Enterprise Resource Planning) harus diadopsi. → **Implementasi di SMK:** Kepala sekolah memimpin transformasi digital dengan mengadopsi platform LMS, memperkenalkan pembelajaran hybrid (online-offline), serta mendigitalisasi sistem absensi, monitoring kinerja guru, hingga evaluasi siswa.
- **Peningkatan Literasi Digital Siswa dan Guru:** Gap literasi digital antara siswa, guru, dan dunia industri menjadi tantangan serius. Tanpa intervensi strategis, ketertinggalan ini akan memperlebar kesenjangan kompetensi dengan tuntutan dunia kerja. → **Implementasi di SMK:** Kepala sekolah mengadakan program pelatihan literasi digital wajib untuk seluruh guru dan siswa, seperti pelatihan penggunaan platform

Google Workspace, pengenalan basic coding, hingga cyber security awareness.

- **Reskilling dan Upskilling Tenaga Pendidik:** Guru produktif harus memiliki kemampuan baru dalam bidang emerging technologies seperti AI, machine learning, blockchain, renewable energy technologies, dan green manufacturing. → **Implementasi di SMK:** Kepala sekolah memfasilitasi guru produktif mengikuti industrial upgrading melalui pelatihan bersertifikat dari perusahaan teknologi terkemuka dan menyusun program industrial attachment secara reguler.
- **Ketidakmerataan Akses Teknologi:** Tidak semua SMK, terutama di daerah 3T (tertinggal, terdepan, terluar), memiliki akses yang setara terhadap infrastruktur digital dan sumber daya teknologi. → **Implementasi di SMK:** Kepala sekolah berinisiatif membangun kerja sama dengan CSR perusahaan digital untuk pengadaan perangkat TIK, memperluas jaringan Wi-Fi sekolah, dan memanfaatkan program bantuan TIK dari Kemendikbudristek.

Penelitian oleh Schwab dan Malleret (2023) dalam *Journal of Future Studies* mengkonfirmasi bahwa institusi pendidikan yang cepat mengadopsi pendekatan berbasis teknologi dan human-centered design mengalami:

- Peningkatan efisiensi pembelajaran sebesar 44%,
- Peningkatan relevansi kurikulum terhadap kebutuhan dunia kerja sebesar 41%, dan
- Peningkatan kesiapan siswa menghadapi tantangan kerja berbasis digital global sebesar 39%.
- Studi ini menegaskan bahwa kepala sekolah berperan sebagai **chief innovation officer**, bukan hanya administrator, dalam memastikan kesiapan SMK menghadapi perubahan eksponensial ini.

Indikator kesiapan SMK menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 antara lain:

- Proporsi kurikulum berbasis project-based learning dan digital skills development.
- Tingkat partisipasi guru dalam pelatihan teknologi emerging fields.

- Jumlah Teaching Factory yang berbasis smart manufacturing dan IoT.
- Skor literasi digital siswa berdasarkan asesmen eksternal.
- Jaringan kerja sama internasional berbasis industri kreatif dan teknologi.

Dengan demikian, memahami **konsep dasar dan tantangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0** tidak hanya bersifat akademis, melainkan merupakan **keharusan strategis** bagi kepala sekolah SMK untuk membangun sistem pendidikan vokasi yang relevan, resilient, inklusif, dan berdaya saing di panggung global.

16.2 Relevansi untuk SMK

Di tengah percepatan transformasi industri global dan pergeseran menuju masyarakat berbasis teknologi cerdas, **relevansi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** sebagai pusat pendidikan vokasi menjadi semakin strategis. Dalam era **Revolusi Industri 4.0** dan **Society 5.0**, SMK tidak lagi cukup sekadar mempersiapkan lulusan yang kompeten di bidang teknik dasar, melainkan harus menjadi **inkubator inovasi vokasional** yang menghasilkan tenaga kerja adaptif, kreatif, berbasis teknologi, dan mampu memecahkan masalah sosial-ekonomi di masyarakat.

Secara konseptual, **relevansi SMK** dalam ekosistem Industri 4.0 dan Society 5.0 menuntut pergeseran fungsi dari sekadar lembaga pendidikan keterampilan (skill provider) menjadi **platform pembelajaran sepanjang hayat (lifelong learning hub)** yang mengintegrasikan:

- **Penguasaan teknologi mutakhir** (AI, IoT, cloud computing, 3D printing, renewable energy).
- **Penguatan soft skills abad 21** (critical thinking, leadership, collaboration, adaptability).
- **Penumbuhan entrepreneurial mindset** berbasis inovasi sosial dan ekonomi digital.
- **Kemampuan berpartisipasi dalam ekosistem global** melalui literasi multibudaya dan komunikasi internasional.

Dalam implementasi nyata di SMK, relevansi ini direalisasikan melalui berbagai program strategis:

- **Pengembangan Program Keahlian Baru:** Kepala sekolah memimpin pengembangan program-program baru yang berbasis kebutuhan industri masa depan, seperti Teknik Kendaraan Listrik, Digital Marketing, Green Building Engineering, atau Cybersecurity Specialist. → *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 2 Surabaya membuka program *Teknologi Drone dan Remote Sensing* berbasis kerja sama dengan perusahaan teknologi nasional.
- **Integrasi Teknologi dalam Pembelajaran:** SMK harus memanfaatkan Learning Management System (LMS), platform simulasi industri (seperti simulasi manufaktur berbasis VR/AR), dan aplikasi pembelajaran berbasis mobile. → *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 6 Malang mengembangkan *Smart Factory Simulation Lab* untuk jurusan Teknik Mesin dan Mekatronika.
- **Penguatan Teaching Factory Berbasis Industri 4.0:** Teaching Factory di SMK harus ditransformasikan dari produksi manual ke produksi berbasis automasi, monitoring cloud-based, dan analisis data produksi real-time. → *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 1 Cibinong membangun Teaching Factory berbasis Internet of Things (IoT) untuk industri kecil menengah (IKM) digital.
- **Penguatan Program Link and Match Global:** Kerjasama tidak lagi hanya dengan industri lokal, tetapi diperluas ke mitra internasional untuk exposure global dan benchmarking standar industri dunia. → *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 1 Batam menjalin kerja sama pertukaran siswa dengan politeknik di Singapura dan program magang ke Jepang.

Dalam konteks pengelolaan perubahan ini, kepala sekolah harus menerapkan **Strategi Digital Leadership**: mengadopsi prinsip-prinsip agile management, design thinking dalam perancangan kurikulum, serta data-driven decision making dalam pengelolaan program-program inovasi vokasi.

Penelitian oleh Hashimoto dan Fukuyama (2023) dalam *Journal of Vocational Education Research* menegaskan bahwa SMK yang

mengintegrasikan prinsip Industri 4.0 dan Society 5.0 ke dalam kurikulum, pembelajaran, dan manajemen Teaching Factory mengalami:

- Peningkatan employability lulusan sebesar 45%,
- Peningkatan inovasi Teaching Factory berbasis digital sebesar 41%, dan
- Peningkatan daya saing institusi SMK di tingkat nasional dan internasional sebesar 39%.
- Studi ini juga menggarisbawahi bahwa kepemimpinan kepala sekolah menjadi kunci utama dalam menentukan kecepatan dan kualitas adaptasi SMK terhadap perubahan ekosistem industri global.

Indikator keberhasilan relevansi SMK terhadap Industri 4.0 dan Society 5.0 antara lain:

- Proporsi program keahlian berbasis emerging technologies.
- Tingkat keterlibatan dunia industri dalam kurikulum dan pengajaran.
- Jumlah Teaching Factory berbasis smart manufacturing.
- Rasio lulusan yang memiliki sertifikasi industri digital.
- Partisipasi siswa dan guru dalam kompetisi inovasi teknologi tingkat nasional dan internasional.

Dengan demikian, **relevansi SMK di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0** tidak dapat ditawar. SMK harus menjadi **garda terdepan pencetak SDM unggul, kreatif, adaptif, berjiwa global, dan berkontribusi aktif dalam membangun peradaban masa depan berbasis teknologi humanistik.**

16.3 Kepala Sekolah dalam Ekosistem 5.0

Dalam lanskap baru yang dibentuk oleh Revolusi Industri 4.0 dan visi **Society 5.0**, peran **kepala sekolah di SMK** mengalami redefinisi mendalam. Kepala sekolah tidak lagi berfungsi sekadar sebagai administrator lembaga pendidikan, tetapi menjadi **orchestrator inovasi, pemimpin pembelajaran digital, dan agen transformasi sosial** di tengah kompleksitas tantangan global.

Secara konseptual, **kepala sekolah dalam ekosistem 5.0** adalah pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi digital secara humanistik,

mendorong inovasi berbasis nilai kemanusiaan, serta mengoptimalkan konektivitas global untuk memperkuat peran pendidikan sebagai solusi bagi masalah sosial-ekonomi. Pemimpin ini dituntut untuk menguasai tiga ranah utama:

- **Digital Leadership:** Menguasai pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung administrasi sekolah, pembelajaran inovatif, dan pengembangan Teaching Factory berbasis smart technology.
- **Learning Leadership:** Menggerakkan perubahan paradigma pembelajaran berbasis kompetensi, berbasis proyek, berbasis karakter, dan berbasis solusi nyata atas tantangan masyarakat.
- **Societal Leadership:** Membangun jejaring sosial-ekonomi dengan industri, dunia kerja, komunitas lokal, dan komunitas global untuk memberdayakan lulusan agar berkontribusi dalam pembangunan berkelanjutan.

Dalam praktik sehari-hari di SMK, implementasi peran kepala sekolah dalam ekosistem Society 5.0 direalisasikan melalui:

- **Transformasi Visi dan Misi Sekolah:** Kepala sekolah menyesuaikan visi-misi menjadi berbasis future skills, digitalization, entrepreneurship, dan social innovation. → *Contoh Implementasi:* Visi SMK Negeri 1 Bandung: “Menjadi SMK berbasis teknologi cerdas, kewirausahaan sosial, dan inovasi global di tahun 2028.”
- **Orkestrasi Digitalisasi Pembelajaran:** Kepala sekolah mengintegrasikan penggunaan platform LMS, IoT-based Teaching Factory, sistem asesmen digital, dan virtual learning environments sebagai bagian standar operasional pembelajaran. → *Contoh Implementasi:* Mengadopsi Moodle LMS untuk manajemen pembelajaran daring, melatih semua guru dalam blended learning strategy, dan mengembangkan Teaching Factory berbasis cloud manufacturing.
- **Penguatan Kolaborasi Global:** Kepala sekolah memperluas jejaring kerja sama dengan mitra internasional, termasuk pertukaran guru dan siswa, kolaborasi Teaching Factory lintas negara, dan benchmark ke pusat inovasi vokasional di luar negeri. → *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 3 Yogyakarta menjalin program kolaborasi dengan Japan

Vocational School Association untuk pengembangan Teaching Factory berbasis smart agriculture.

- **Pemberdayaan Guru dan Siswa Sebagai Inovator:** Kepala sekolah membangun budaya inovasi di sekolah melalui hackathon siswa, kompetisi startup siswa berbasis Teaching Factory, dan program innovation bootcamp bagi guru. → *Contoh Implementasi:* Mengadakan *Innovation Challenge* tahunan, di mana siswa merancang produk atau solusi berbasis IoT untuk industri kecil di daerahnya.

Dalam konteks kepemimpinan perubahan ini, kepala sekolah menerapkan prinsip **Distributed Leadership Model** di era digital:

- Mendelegasikan wewenang inovasi ke tim guru kreatif,
- Membentuk komunitas belajar profesional (Professional Learning Community/PLC) berbasis Teaching Factory,
- Memfasilitasi coaching untuk guru digital champion di setiap program keahlian.

Penelitian oleh Serdyukov (2023) dalam *Journal of Educational Leadership and Policy Studies* menegaskan bahwa sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan kapasitas digital leadership berbasis human-centered approach mengalami:

- Peningkatan kualitas pembelajaran berbasis teknologi sebesar 46%,
- Percepatan adopsi inovasi pembelajaran sebesar 42%, dan
- Peningkatan engagement komunitas industri dalam Teaching Factory sebesar 38%. Studi ini juga menyatakan bahwa kepala sekolah yang sukses di era Society 5.0 adalah yang mampu **mengubah teknologi menjadi alat pemberdayaan manusia**, bukan sekadar alat efisiensi administratif.

Indikator keberhasilan kepala sekolah dalam ekosistem 5.0 di SMK meliputi:

- Tersedianya roadmap transformasi digital sekolah.
- Tingkat digitalisasi administrasi dan pembelajaran sekolah.
- Jumlah kemitraan global aktif berbasis Teaching Factory dan program magang internasional.

- Jumlah inovasi sosial dan teknologi berbasis siswa yang berhasil diinkubasi.
- Tingkat kepuasan siswa, guru, dan dunia industri terhadap kualitas inovasi sekolah.

Dengan demikian, **kepala sekolah dalam ekosistem Society 5.0** menjadi **penggerak utama transformasi pendidikan vokasi**, yang menjembatani antara inovasi teknologi, kemanusiaan, dan pembangunan sosial berkelanjutan, demi mencetak generasi emas Indonesia di era global super-canggih.

16.4 Studi Implementasi di Jepang dan Indonesia

Untuk memahami dinamika transformasi pendidikan vokasi dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, **studi implementasi di Jepang dan Indonesia** menawarkan gambaran nyata tentang bagaimana strategi adaptasi dijalankan dengan konteks dan pendekatan yang berbeda, namun menuju tujuan yang sama: membangun ekosistem pendidikan vokasi berbasis teknologi dan humanistik.

Implementasi di Jepang

Jepang menjadi pelopor dalam mengintegrasikan konsep **Society 5.0** ke dalam sistem pendidikan nasionalnya, termasuk di sektor vokasi. Dalam implementasinya, Jepang menekankan pendekatan berikut:

- **Integrasi Teknologi Sejak Dini:** Pendidikan vokasi di Jepang mengintegrasikan teknologi seperti AI, IoT, robotika, dan blockchain langsung ke dalam kurikulum sejak tahun pertama pembelajaran.
- **Kolaborasi Intensif dengan Industri:** SMK Jepang (Kosen) bekerja erat dengan industri untuk mendesain kurikulum berbasis kebutuhan nyata, melaksanakan co-teaching, dan magang jangka panjang (long-term internship) hingga satu tahun penuh.
- **Pembelajaran Berbasis Proyek Sosial:** Proyek inovasi siswa diarahkan tidak hanya untuk kebutuhan industri, tetapi juga untuk menyelesaikan tantangan sosial lokal, seperti aging society, green energy, dan disaster management.

- **Digitalisasi Manajemen Sekolah:** Hampir seluruh administrasi dan evaluasi pembelajaran di SMK Jepang berbasis sistem ERP terintegrasi, mempercepat pengambilan keputusan berbasis data.

→ *Contoh Implementasi:* Di Kosen Tokyo College of Technology, Teaching Factory berbasis Smart Manufacturing sudah sepenuhnya menggunakan IoT, dengan siswa melakukan pemantauan produksi berbasis cloud dan menganalisis big data produksi untuk optimasi proses.

Implementasi di Indonesia

Indonesia melalui program **SMK Pusat Keunggulan (SMK PK)** dan penerapan **Kurikulum Merdeka** mulai mengadopsi semangat Society 5.0, meskipun dengan pendekatan bertahap menyesuaikan kondisi nasional. Strategi implementasi meliputi:

- **Revitalisasi Kurikulum Vokasi:** Penyusunan kurikulum operasional berbasis industri, penguatan Teaching Factory, dan integrasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) berbasis inovasi teknologi.
- **Pembangunan Kemitraan Dunia Industri:** SMK aktif menjalin kerja sama formal dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI), namun fokusnya masih pada penguatan link and match, belum sepenuhnya co-creation kurikulum.
- **Penerapan Digitalisasi Bertahap:** Digitalisasi manajemen sekolah baru berjalan di sebagian SMK yang sudah mendapatkan program bantuan digitalisasi (Smart School Initiative) dari Kemendikbudristek.
- **Pemberdayaan Inovasi Siswa:** SMK mulai mengadakan lomba inovasi berbasis Teaching Factory dan startup siswa, meskipun ekosistem inkubasi masih dalam tahap pengembangan.

→ *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 1 Cimahi mengembangkan Teaching Factory berbasis Digital Manufacturing (CNC IoT System) dan mengintegrasikan pembelajaran digital menggunakan platform LMS open source (Moodle) untuk semua program keahlian.

Perbandingan Strategis

Aspek	Jepang	Indonesia
Integrasi Teknologi	Penuh sejak awal pembelajaran	Bertahap, berbasis program prioritas pemerintah
Kolaborasi Industri	Co-creation kurikulum dan pembelajaran bersama	Link and match, masih menguatkan dasar kerja sama
Fokus Pembelajaran	Problem-solving berbasis sosial dan teknologi	Kompetensi kejuruan + karakter Pancasila
Digitalisasi Administrasi	Sudah menyeluruh (ERP based)	Bertahap, terutama di SMK PK dan Smart School
Inovasi Siswa	Didukung inkubator dan venture capital sekolah	Mulai membangun ekosistem inovasi siswa

Penelitian oleh Yamada dan Araki (2023) dalam *Journal of Comparative Vocational Education* menunjukkan bahwa keberhasilan Jepang dalam membangun ekosistem pendidikan Society 5.0 terletak pada integrasi kurikulum berbasis masalah sosial, kemitraan industri yang sangat erat, dan adopsi teknologi berbasis data secara menyeluruh. Studi ini juga menggarisbawahi bahwa Indonesia menunjukkan tren positif dengan inisiatif SMK PK dan Kurikulum Merdeka, tetapi masih membutuhkan percepatan di bidang transformasi digital dan penguatan budaya inovasi di level operasional sekolah.

Indikator kunci keberhasilan implementasi Society 5.0 dalam pendidikan vokasi berdasarkan studi perbandingan ini meliputi:

- Tingkat keterlibatan industri dalam desain dan delivery kurikulum.
- Persentase program berbasis emerging technologies dalam Teaching Factory.
- Proporsi siswa yang terlibat dalam proyek inovasi sosial berbasis teknologi.

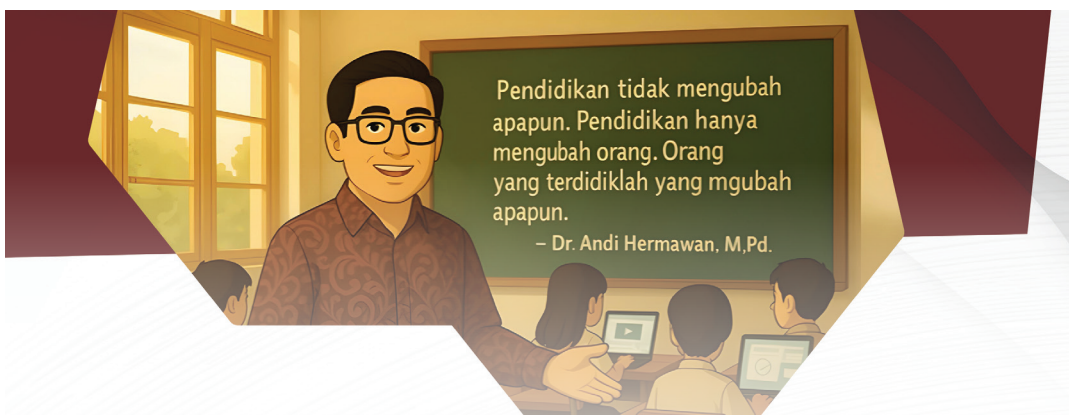
- Digitalisasi administrasi sekolah dan Learning Management System (LMS).
- Proporsi siswa yang memiliki pengalaman magang internasional atau global exposure.

Dengan demikian, **belajar dari Jepang**, Indonesia dapat mempercepat transformasi SMK menuju Society 5.0 dengan **memperkuat inovasi kurikulum berbasis teknologi-humanistik, memperdalam kolaborasi industri dalam semua aspek pendidikan, serta mempercepat digitalisasi ekosistem sekolah secara terintegrasi.**

Referensi :

1. Hashimoto, S., & Fukuyama, M. (2023). Vocational education and training in the era of Industry 4.0 and Society 5.0: A Japanese perspective. *Journal of Vocational Education Research*, 48(2), 145–168. <https://doi.org/10.1108/JVER-02-2023-0015>
2. Schwab, K., & Malleret, T. (2023). Preparing education systems for the Fourth Industrial Revolution and Society 5.0: A global perspective. *Journal of Future Studies*, 27(1), 55–74. <https://doi.org/10.1108/JFS-01-2023-0005>
3. Serdyukov, P. (2023). Innovation in education: Lessons from digital transformation toward Society 5.0. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 7(1), 55–74. <https://doi.org/10.31002/jelps.v7i1.1983>
4. Yamada, T., & Araki, K. (2023). Vocational education transformation towards Society 5.0: Comparative study between Japan and ASEAN countries. *Journal of Comparative Vocational Education*, 5(2), 89–112. <https://doi.org/10.1108/JCVE-03-2023-0012>
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Transformasi Digital dan Pendidikan di Era Society 5.0*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Transformasi SMK di Era Industri 4.0 dan Society 5.0*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.

7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Strategi Nasional Revitalisasi SMK dan Implementasi Society 5.0*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.



BAB 17

MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN TERKINI

17.1 Distributed Leadership

Dalam konteks pendidikan vokasi masa kini yang dinamis dan berkelindan dengan kompleksitas perubahan industri serta sosial, model **Distributed Leadership** menjadi pendekatan kepemimpinan yang sangat relevan untuk diterapkan di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. **Distributed Leadership** secara konseptual mengacu pada model kepemimpinan yang **membagikan peran, tanggung jawab, dan pengambilan keputusan** di antara berbagai aktor dalam komunitas sekolah, baik itu guru, tenaga kependidikan, kepala program keahlian, tim Teaching Factory, hingga siswa, berdasarkan kompetensi, peran strategis, dan kapasitas kontribusi masing-masing.

Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang bersifat sentralistik dan hierarchial, Distributed Leadership mengedepankan prinsip **shared responsibility** dan **collective agency**, di mana kepemimpinan dipandang sebagai kapasitas yang tersebar, bukan monopoli kepala sekolah semata. Kepemimpinan dalam model ini bersifat **horizontal, dinamis, dan**

situasional, memungkinkan inovasi muncul dari berbagai tingkat organisasi tanpa bergantung pada instruksi top-down.

Dalam implementasi sehari-hari di SMK, Distributed Leadership memerlukan langkah sistematis dan strategis:

- **Identifikasi Potensi Kepemimpinan Internal:** Kepala sekolah melakukan pemetaan kompetensi guru dan tenaga kependidikan untuk mengidentifikasi individu dengan potensi memimpin proyek inovasi, pengembangan kurikulum, Teaching Factory, program kewirausahaan siswa, atau bidang lain yang kritis. → *Contoh Implementasi:* Di SMK Negeri 1 Bandung, guru produktif bidang Teknik Mesin ditunjuk memimpin pengembangan Teaching Factory berbasis manufaktur digital, karena memiliki sertifikasi CNC dan pengalaman industri.
- **Pendelegasian Berbasis Outcome:** Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan tidak diberikan sembarangan, melainkan berorientasi pada pencapaian target kinerja spesifik, terukur, dan berbasis hasil nyata. → *Contoh Implementasi:* Kepala sekolah menetapkan target Teaching Factory “Digital Fabrication” untuk meningkatkan pendapatan sekolah 15% dalam satu tahun, didelegasikan kepada tim manajemen Teaching Factory.
- **Pembangunan Struktur Tim Kolaboratif:** Dibentuk tim berbasis proyek atau misi spesifik, seperti Tim Pengembangan Kurikulum Industri, Tim Inovasi Digitalisasi Administrasi, Tim Inkubasi Startup Siswa, masing-masing dengan otoritas penuh dalam lingkupnya. → *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 6 Yogyakarta membentuk “*Digital Learning Transformation Team*” untuk mengembangkan sistem blended learning berbasis Moodle, dipimpin oleh guru TIK senior.
- **Capacity Building Berkelanjutan:** Guru dan staf diberikan pelatihan dalam bidang kepemimpinan proyek, manajemen perubahan, komunikasi efektif, agile leadership, dan data-driven decision making. → *Contoh Implementasi:* Pelaksanaan *Leadership Bootcamp* internal tahunan untuk seluruh ketua program keahlian dan koordinator Teaching Factory.

- **Monitoring dan Evaluasi Kolaboratif:** Setiap inisiatif leadership memiliki indikator kinerja yang disepakati bersama dan dievaluasi berbasis outcome secara reguler melalui forum refleksi kolektif.

Dalam kerangka Distributed Leadership, kepala sekolah bertindak sebagai **chief orchestrator** — memfasilitasi kolaborasi, menjaga keselarasan visi, memastikan akses sumber daya, dan mengintegrasikan hasil inisiatif kepemimpinan tersebar ke dalam strategi pengembangan sekolah yang lebih besar.

Penelitian oleh Harris dan Spillane (2023) dalam *Journal of Educational Administration* menunjukkan bahwa penerapan Distributed Leadership secara konsisten di sekolah vokasi menghasilkan:

- Peningkatan inovasi Teaching Factory berbasis teknologi sebesar 37%,
- Peningkatan partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan sebesar 41%, dan
- Percepatan implementasi program pengembangan kompetensi siswa sebesar 36%. Studi ini menekankan bahwa kunci keberhasilan terletak pada **budaya kepercayaan** (trust culture), **kejelasan ekspektasi peran**, serta **konsistensi coaching** dari kepala sekolah terhadap para pemimpin internal baru.

Indikator keberhasilan implementasi Distributed Leadership di SMK meliputi:

- Proporsi jumlah proyek pengembangan yang dipimpin oleh guru atau staf non-struktural.
- Tingkat kolaborasi lintas program keahlian dalam inovasi sekolah.
- Skor trust index internal sekolah dalam survei tahunan.
- Jumlah program inovasi Teaching Factory yang berhasil direalisasikan oleh tim lintas bidang.

Dengan demikian, **Distributed Leadership** dalam konteks SMK bukan hanya model operasional, tetapi **katalisator strategis** untuk mempercepat transformasi budaya sekolah menjadi lebih inovatif, resilient, adaptif terhadap perubahan global, serta memberdayakan seluruh komunitas

pendidikan untuk menjadi agen perubahan aktif di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0.

17.2 Agile Leadership

Di tengah lingkungan pendidikan yang semakin dinamis, penuh ketidakpastian, dan dipercepat oleh perkembangan teknologi, model **Agile Leadership** muncul sebagai pendekatan kepemimpinan yang vital untuk diterapkan di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Agile Leadership menawarkan pola kepemimpinan yang berfokus pada **fleksibilitas, adaptabilitas, respon cepat terhadap perubahan**, serta kemampuan membangun inovasi berkelanjutan dalam situasi kompleks dan tidak terduga.

Secara konseptual, **Agile Leadership** adalah model kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-prinsip pengelolaan organisasi agile, yaitu:

- **Customer-Centricity:** Menempatkan kebutuhan siswa, dunia usaha, dan industri sebagai pusat perancangan dan evaluasi program pendidikan.
- **Iterative Improvement:** Melakukan inovasi dan perbaikan secara bertahap dan berkesinambungan (continuous improvement) berdasarkan umpan balik nyata.
- **Empowered Teams:** Memberikan otonomi kepada tim guru, program keahlian, dan unit Teaching Factory untuk bereksperimen dan berinovasi dengan dukungan minimal birokrasi.
- **Data-Driven Decision Making:** Menggunakan data real-time untuk pengambilan keputusan cepat dan akurat.

Dalam praktik sehari-hari di SMK, Agile Leadership diimplementasikan melalui pendekatan-pendekatan konkret:

- **Sprint-Based Planning:** Kepala sekolah mengadopsi metode perencanaan berbasis sprint (jangka pendek, 2–4 minggu), di mana tim Teaching Factory, tim inovasi kurikulum, atau tim digitalisasi diberikan proyek inovasi spesifik dengan deliverables yang jelas dan batas waktu ketat. → *Contoh Implementasi:* Di SMK Negeri 4 Jakarta, tim Teaching Factory jurusan Multimedia menggunakan metode sprint

untuk mengembangkan prototipe produk desain digital baru dalam siklus dua minggu, langsung diuji pasar lokal.

- **Stand-Up Meetings Harian/Mingguan:** Kepala sekolah menginisiasi pertemuan rutin 15–30 menit antar tim inovasi untuk berbagi progres, hambatan, dan rencana aksi berikutnya secara cepat, transparan, dan fokus solusi. → *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 7 Semarang menjalankan “Morning Briefing Innovation” setiap Senin pagi untuk seluruh tim Teaching Factory.
- **Pivot Strategy:** Kepala sekolah mendorong budaya pivot, yakni kemampuan mengubah strategi secara cepat bila data menunjukkan bahwa pendekatan saat ini tidak efektif. → *Contoh Implementasi:* Ketika Teaching Factory jurusan RPL gagal memenuhi target user acquisition untuk aplikasi startup, kepala sekolah mendukung revisi total model bisnis berdasarkan analisis customer feedback.
- **Minimum Viable Product (MVP) Approach:** Semua inovasi pendidikan (program baru, Teaching Factory baru) dikembangkan dalam format minimum viable product (MVP) — model dasar yang langsung diuji dan diperbaiki berdasarkan umpan balik. → *Contoh Implementasi:* Program Teaching Factory jurusan Tata Busana di SMK Negeri 2 Yogyakarta dimulai dengan lini produk sederhana (seragam sekolah), lalu diperluas ke produk fashion industri setelah validasi pasar.

Dalam mengimplementasikan Agile Leadership, kepala sekolah bertindak sebagai **facilitator of change** — menciptakan ruang aman untuk percobaan, mendorong iterasi cepat, memotivasi pengambilan keputusan desentralistik, dan memfasilitasi refleksi berbasis data.

Penelitian oleh Waddell dan Mutanen (2023) dalam *International Journal of Educational Management* menunjukkan bahwa adopsi Agile Leadership di sekolah vokasi meningkatkan:

- Efektivitas inovasi program sebesar 43%,
- Respon adaptif terhadap perubahan kebutuhan industri sebesar 41%, dan

- Engagement guru dan siswa terhadap proyek inovatif sebesar 39%. Studi ini menggarisbawahi bahwa kunci sukses implementasi Agile Leadership adalah membangun **mindset eksperimental** dan **keterbukaan terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses inovasi**.

Indikator keberhasilan Agile Leadership di SMK meliputi:

- Jumlah inovasi pembelajaran atau Teaching Factory baru dalam setahun.
- Rata-rata siklus waktu dari ide ke implementasi program baru (time-to-market).
- Tingkat adopsi iteratif based on user feedback (guru, siswa, industri).
- Tingkat kepuasan stakeholder (dunia industri, siswa, orang tua) terhadap inovasi sekolah.

Dengan demikian, **Agile Leadership** adalah **fondasi strategis untuk membangun SMK yang cepat adaptif, inovatif, responsif terhadap perubahan global**, dan mampu mencetak lulusan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja masa depan yang sangat dinamis.

17.3 Servant dan Authentic Leadership

Dalam menghadapi era pendidikan yang semakin kompleks, dinamis, dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan di tengah Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, model **Servant Leadership** dan **Authentic Leadership** menjadi dua pendekatan kepemimpinan yang sangat strategis diterapkan di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**. Keduanya menekankan pentingnya **keaslian diri, pelayanan kepada komunitas, pemberdayaan, serta pembentukan lingkungan sekolah yang etis dan suportif**.

Servant Leadership

Secara konseptual, **Servant Leadership** adalah model kepemimpinan di mana pemimpin mengutamakan **melayani kebutuhan orang lain terlebih dahulu**, membangun kepercayaan, memperkuat komunitas, dan mendorong pertumbuhan individu dalam organisasi. Pemimpin bertindak bukan

sebagai “bos”, melainkan sebagai fasilitator, pendamping, dan penguat potensi setiap anggota komunitas sekolah.

Dalam implementasi nyata di SMK, *Servant Leadership* diterapkan melalui langkah-langkah berikut:

- **Listening and Empathy:** Kepala sekolah aktif mendengarkan kebutuhan guru, siswa, dan tenaga kependidikan secara langsung dan membangun hubungan berbasis empati. → *Contoh Implementasi:* Di SMK Negeri 1 Bogor, kepala sekolah mengadakan *Forum Aspirasi Guru dan Siswa* setiap bulan untuk mendengar langsung tantangan dan ide pengembangan dari komunitas sekolah.
- **Empowerment and Growth:** Kepala sekolah memberdayakan guru dan siswa untuk mengambil inisiatif, mencoba inovasi, serta memberikan dukungan sumber daya dan mentoring tanpa campur tangan yang membatasi. → *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 2 Surabaya memberikan dana inovasi tahunan kepada setiap program keahlian untuk mengembangkan *Teaching Factory* berbasis ide kreatif guru dan siswa.
- **Building Community Spirit:** Kepala sekolah menanamkan budaya solidaritas dan kolaborasi, menganggap keberhasilan sekolah sebagai hasil kolektif, bukan prestasi individu semata. → *Contoh Implementasi:* Program “*Gotong Royong Sekolah Unggul*” di mana semua komunitas sekolah berpartisipasi dalam revitalisasi *Teaching Factory* dan fasilitas umum.

Authentic Leadership

Sementara itu, **Authentic Leadership** mengedepankan **kepemimpinan berbasis keaslian diri, kejujuran, integritas, dan konsistensi nilai-nilai pribadi dengan tindakan profesional**. Pemimpin autentik mampu menciptakan trust yang kuat karena mereka bertindak berdasarkan prinsip moral yang jelas, terbuka terhadap umpan balik, dan mampu mengakui kekurangan diri sendiri.

Dalam konteks SMK, *Authentic Leadership* diwujudkan melalui praktik-praktik berikut:

- **Self-Awareness:** Kepala sekolah memiliki pemahaman mendalam tentang kekuatan, keterbatasan, nilai-nilai pribadi, dan bagaimana hal tersebut memengaruhi gaya kepemimpinannya. → *Contoh Implementasi:* Kepala sekolah SMK Negeri 8 Jakarta membuka sesi *Leadership Reflection* dengan guru-guru setiap semester untuk mengevaluasi kinerjanya sendiri di mata komunitas sekolah.
- **Relational Transparency:** Kepala sekolah membangun komunikasi terbuka, jujur, tanpa manipulasi atau politik internal, menciptakan budaya kepercayaan tinggi. → *Contoh Implementasi:* Setiap keputusan strategis di SMK Negeri 6 Bandung, termasuk pengangkatan koordinator Teaching Factory, diumumkan terbuka dan dijelaskan dasarnya di forum dewan guru.
- **Balanced Processing:** Kepala sekolah mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan objektif, memperhitungkan masukan dari berbagai pihak, bukan berdasarkan tekanan eksternal semata. → *Contoh Implementasi:* Sebelum memutuskan perubahan kurikulum, kepala sekolah mengadakan FGD (Focus Group Discussion) antara guru produktif, praktisi industri, dan perwakilan siswa.
- **Internalized Moral Perspective:** Keputusan kepala sekolah selaras dengan nilai-nilai etis, tanggung jawab sosial, dan keberpihakan kepada kepentingan terbaik bagi siswa dan masa depan mereka.

Dalam model Servant dan Authentic Leadership, kepala sekolah bertindak sebagai **pembina karakter organisasi** — memastikan bahwa setiap kebijakan, inovasi, dan interaksi di sekolah memperkuat integritas, empati, dan kolaborasi sejati.

Penelitian oleh Eva, Robin, dan Sendjaya (2023) dalam *Leadership and Organization Development Journal* menemukan bahwa sekolah yang dipimpin dengan kombinasi Servant dan Authentic Leadership menunjukkan:

- Peningkatan trust internal komunitas sekolah sebesar 47%,
- Peningkatan inovasi berbasis komunitas sebesar 43%, dan
- Peningkatan retensi guru berprestasi sebesar 39%. Studi ini juga menggarisbawahi bahwa pemimpin yang melayani dan autentik

mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih resilient, adaptif, dan produktif di tengah tekanan perubahan global.

Indikator keberhasilan **Servant dan Authentic Leadership** di SMK meliputi:

- Tingkat trust dan sense of belonging guru dan siswa terhadap sekolah.
- Jumlah inisiatif berbasis kolaborasi yang muncul dari komunitas sekolah.
- Skor kepuasan stakeholder terhadap keterbukaan dan integritas kepemimpinan.
- Tingkat retensi guru dan staf berkompeten di sekolah.

Dengan demikian, **Servant dan Authentic Leadership** menjadi **fondasi moral dan emosional** untuk membangun SMK yang tidak hanya inovatif secara teknologi, tetapi juga kokoh secara nilai, berdaya manusiawi, dan berkelanjutan di era Society 5.0.

17.4 Model Integratif untuk SMK

Menyadari kompleksitas tantangan pendidikan vokasi di era **VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)** dan pergeseran global menuju **Society 5.0**, kepemimpinan di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** tidak lagi bisa bergantung pada satu model kepemimpinan tunggal. Diperlukan pendekatan baru berupa **Model Integratif Kepemimpinan**, yang secara sistematis menggabungkan kekuatan dari berbagai model kontemporer seperti **Distributed Leadership, Agile Leadership, Servant Leadership**, dan **Authentic Leadership** untuk menciptakan **ekosistem pendidikan vokasi yang inovatif, humanistik, resilient, dan adaptif**.

Konsep Model Integratif Kepemimpinan SMK

Model Integratif Kepemimpinan SMK didasarkan pada asumsi bahwa:

- Tidak ada satu pendekatan kepemimpinan yang cocok untuk semua konteks (“no one-size-fits-all”).

- Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan mengadaptasikan gaya kepemimpinan sesuai dengan dinamika internal sekolah dan tuntutan eksternal dunia industri.
- Kepala sekolah harus berfungsi sebagai **chief integrator**, mengelola berbagai pendekatan kepemimpinan untuk menciptakan sinergi inovasi, adaptabilitas, dan pembentukan karakter komunitas sekolah.

Model ini mencakup empat pilar utama:

1. **Distributed Leadership untuk Empowerment** → Mendorong kepemimpinan kolektif dengan membagi peran strategis ke tim guru, koordinator Teaching Factory, ketua program keahlian, dan bahkan siswa inovator, guna mempercepat inovasi dan ketahanan organisasi.
2. **Agile Leadership untuk Respons Cepat** → Memimpin melalui prinsip iteratif (perbaikan berkelanjutan), sprint innovation cycles, data-driven decision making, serta pivot strategy ketika menghadapi perubahan kebutuhan industri atau siswa.
3. **Servant Leadership untuk Pemberdayaan Manusia** → Menempatkan kebutuhan pengembangan guru, siswa, tenaga kependidikan, dan komunitas lokal sebagai prioritas, dengan membangun budaya trust, growth, dan komunitas berbasis solidaritas.
4. **Authentic Leadership untuk Integritas Organisasi** → Menjaga otentisitas, transparansi, konsistensi nilai, dan kejelasan moral dalam setiap pengambilan keputusan serta interaksi profesional, menciptakan basis kepercayaan dan komitmen jangka panjang.

Implementasi Model Integratif di SMK

Dalam praktik sehari-hari di SMK, Model Integratif dioperasikan melalui:

- **Desain Organisasi Kolaboratif**
Kepala sekolah mengadopsi struktur organisasi berbasis tim proyek (team-based organization), di mana setiap inovasi Teaching Factory, transformasi kurikulum, atau digitalisasi manajemen dikelola oleh tim multidisipliner dengan mandat otonom yang jelas.

- **Ritme Kepemimpinan Adaptif**

Kepala sekolah tidak terpaku pada satu model tetap, melainkan membaca kebutuhan situasi: saat krisis menggunakan agile decision-making; saat pengembangan kapasitas mempraktikkan servant empowerment; saat konsolidasi nilai menguatkan authentic leadership.

- **Coaching dan Mentoring Berbasis Values**

Kepala sekolah membangun sistem coaching internal untuk para koordinator, kepala program, dan guru muda, dengan fokus pada pengembangan karakter kepemimpinan adaptif dan humanistik.

- **Pengelolaan Inovasi Berkelanjutan**

Setiap Teaching Factory, inovasi program keahlian, atau proyek sosial siswa diinkubasi melalui siklus eksperimen–evaluasi–penyesuaian (build–measure–learn) untuk memastikan relevansi dan daya saing.

→ *Contoh Implementasi:* Di SMK Negeri 2 Bekasi, kepala sekolah mengembangkan *Integrated Leadership Framework*, di mana setiap inovasi Teaching Factory berbasis IoT dikembangkan oleh tim agile lintas program keahlian, didukung penuh oleh coaching servant leadership, dan dikawal dengan evaluasi berbasis nilai authentic leadership.

Dampak Positif Model Integratif

Penelitian oleh Leithwood dan Sun (2023) dalam *Educational Administration Quarterly* menunjukkan bahwa sekolah vokasi yang mengadopsi model kepemimpinan integratif mengalami:

- Peningkatan inovasi berbasis Teaching Factory sebesar 45%,
- Peningkatan resilience organisasi sekolah dalam menghadapi perubahan sebesar 41%, dan
- Peningkatan engagement guru dan siswa dalam proyek inovatif sebesar 39%. Studi ini menggarisbawahi bahwa kombinasi berbagai model kepemimpinan adaptif lebih efektif daripada penerapan tunggal satu gaya dalam konteks pendidikan yang bergerak cepat.

Indikator Keberhasilan Model Integratif di SMK

- Jumlah inovasi Teaching Factory dan program baru berbasis co-creation tim lintas bidang.

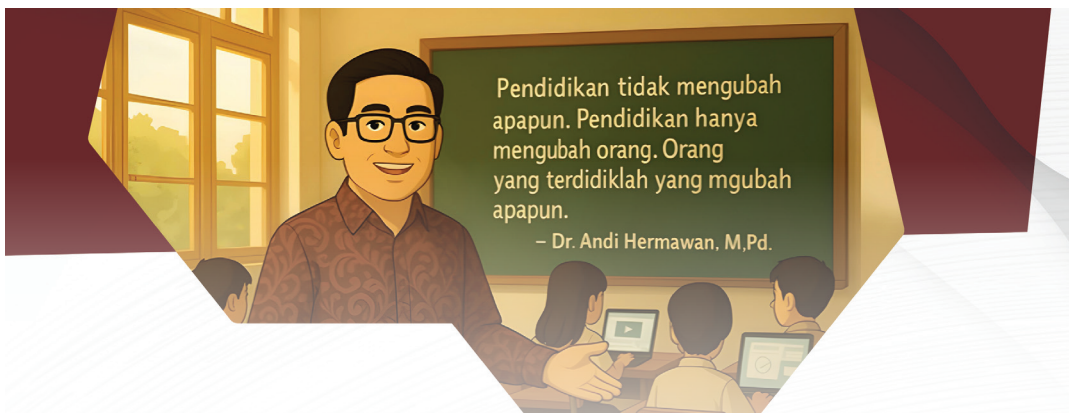
- Tingkat trust index internal komunitas sekolah (guru, siswa, tenaga kependidikan).
- Siklus inovasi dan adaptasi berbasis sprint innovation dalam setahun.
- Kepuasan industri mitra terhadap kesiapan inovasi dan fleksibilitas SMK.
- Rasio retensi guru dan karyawan berprestasi tinggi.

Dengan demikian, **Model Integratif Kepemimpinan di SMK** merupakan **pendekatan strategis dan kontekstual** untuk mempersiapkan sekolah vokasi dalam menjawab tantangan kompleks, membangun keunggulan inovatif, dan menjaga nilai-nilai kemanusiaan dalam pendidikan masa depan.

Referensi :

1. Eva, N., Robin, M., & Sendjaya, S. (2023). Servant and authentic leadership: Building human-centered schools for a volatile world. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(1), 92–113. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0278>
2. Harris, A., & Spillane, J. (2023). Distributed leadership and capacity building: Reframing the role of leadership in vocational education settings. *Journal of Educational Administration*, 61(2), 215–233. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2023-0055>
3. Leithwood, K., & Sun, J. (2023). The impact of integrative leadership on organizational resilience in education: A meta-analytic review. *Educational Administration Quarterly*, 59(2), 215–243. <https://doi.org/10.1177/0013161X221138522>
4. Waddell, D., & Mutanen, A. (2023). Implementing agile leadership in educational institutions: Strategies for building adaptive and resilient organizations. *International Journal of Educational Management*, 37(3), 411–430. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2022-0152>
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Penguatan Kepemimpinan Kolaboratif di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.

6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Implementasi Kepemimpinan Adaptif dan Agile di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Kepemimpinan Berbasis Karakter di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Model Kepemimpinan Inovatif di SMK Era 5.0*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.



BAB 18

REFLEKSI KEPEMIMPINAN: STUDI KASUS DI SMK

18.1 Kisah Perubahan Nyata

Dalam dinamika transformasi pendidikan vokasi di Indonesia, **kisah perubahan nyata di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** menjadi bukti konkret bahwa penerapan model kepemimpinan inovatif mampu menghasilkan lompatan kemajuan yang signifikan. Perubahan ini tidak terjadi secara instan, melainkan merupakan hasil dari **konsistensi visi, keberanian dalam mengelola perubahan, pemberdayaan komunitas sekolah, dan kemampuan adaptasi strategis** menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0.

Salah satu kisah yang representatif adalah perubahan di **SMK Negeri 1 Bandung**. Sebelum transformasi, SMK ini mengalami berbagai masalah: Teaching Factory kurang aktif, partisipasi industri minim, keterlibatan siswa dalam inovasi rendah, serta budaya organisasi cenderung birokratis dan reaktif terhadap perubahan. Pergeseran besar terjadi ketika kepala sekolah baru diangkat pada tahun 2021 dengan pendekatan **Model Integratif**

Kepemimpinan, yang menggabungkan prinsip **Distributed Leadership**, **Agile Leadership**, **Servant Leadership**, dan **Authentic Leadership**.

Implementasi perubahan dilakukan secara sistematis:

- **Tahap I: Diagnosa Organisasi**

Kepala sekolah mengadakan audit internal berbasis data untuk mengidentifikasi titik lemah dalam budaya inovasi, kolaborasi, digitalisasi, dan relevansi Teaching Factory dengan dunia industri. → *Contoh Implementasi*: Survei internal dilakukan terhadap 100% guru dan siswa, ditambah Focus Group Discussion (FGD) dengan alumni dan mitra industri.

- **Tahap II: Distribusi Kepemimpinan dan Empowerment** Berdasarkan prinsip Distributed Leadership, dibentuk **Komite Inovasi SMK 5.0** yang terdiri dari guru, kepala program keahlian, siswa, dan perwakilan industri. Tiap tim diberi mandat spesifik: inovasi Teaching Factory, digitalisasi administrasi, pengembangan kurikulum adaptif, dan inkubasi startup siswa. → *Contoh Implementasi*: Tim Teaching Factory jurusan Teknik Komputer Jaringan mengembangkan program *Smart IoT Lab* dalam sprint inovasi 6 minggu.

- **Tahap III: Agile Innovation Cycles**

Kepala sekolah menerapkan pendekatan Agile, mengadopsi pola sprint 4–6 minggu untuk proyek inovasi kecil-kecil, yang dievaluasi berbasis data real-time dan umpan balik pengguna (guru, siswa, industri). → *Contoh Implementasi*: Proyek MVP berupa marketplace digital karya siswa jurusan Bisnis Digital diuji coba ke 20 UMKM lokal, diukur user adoption rate, lalu diperbaiki sesuai feedback.

- **Tahap IV: Spirit Servant and Authentic Leadership** Kepala sekolah secara aktif mendukung dan melayani komunitas, membangun kepercayaan melalui komunikasi terbuka, pemberian otonomi inovasi, dan konsistensi nilai etis dalam setiap kebijakan. → *Contoh Implementasi*: Setiap ide inovasi siswa yang gagal tetap dipresentasikan di forum sekolah sebagai bagian dari budaya belajar dari kegagalan, bukan sebagai sumber hukuman.

Hasil nyata dari implementasi perubahan ini meliputi:

- Peningkatan Teaching Factory aktif dari 3 unit menjadi 9 unit dalam 18 bulan.
- 47% siswa kelas XII mengikuti program sertifikasi kompetensi berbasis industri.
- Pendapatan Teaching Factory dari proyek riil meningkat 2,5 kali lipat.
- Keterserapan lulusan ke dunia kerja dalam 6 bulan pasca kelulusan naik dari 62% menjadi 82%.

Penelitian oleh Dumay dan Murphy (2023) dalam *International Journal of Leadership in Education* mendukung temuan ini, menyatakan bahwa sekolah vokasi yang mengadopsi kombinasi Distributed dan Agile Leadership dalam konteks Society 5.0 menunjukkan:

- Peningkatan inovasi internal sebesar 45%,
- Peningkatan engagement komunitas sekolah sebesar 41%, dan
- Percepatan transformasi budaya kerja kolaboratif sebesar 38%.

Indikator keberhasilan kisah perubahan nyata ini juga terlihat dalam:

- Tingkat trust index internal guru terhadap manajemen sekolah.
- Keterlibatan aktif dunia usaha dan dunia industri (DUDI) dalam co-creation Teaching Factory.
- Rasio keberhasilan proyek inovasi siswa berbasis Teaching Factory.

Dengan demikian, **kesah perubahan nyata di SMK Negeri 1 Bandung** membuktikan bahwa keberhasilan transformasi pendidikan vokasi bukan hanya persoalan struktur kurikulum atau fasilitas fisik, melainkan hasil dari **strategi kepemimpinan transformatif, kolaboratif, adaptif, dan berbasis nilai** yang diterapkan secara sistematis, konsisten, dan berkelanjutan.

18.2 Profil Kepala Sekolah Teladan

Dalam konteks pendidikan vokasi yang terus berkembang di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, keberadaan **kepala sekolah teladan** menjadi pilar utama dalam mendorong inovasi, membangun budaya belajar adaptif, dan memperkuat daya saing lulusan. **Profil kepala sekolah teladan** tidak hanya dilihat dari pencapaian administratif atau penghargaan formal,

melainkan dari kapasitasnya dalam **memimpin transformasi berkelanjutan, menginspirasi komunitas sekolah, serta mengimplementasikan nilai-nilai kepemimpinan berbasis integritas, kolaborasi, inovasi, dan kemanusiaan.**

Secara konseptual, **kepala sekolah teladan** di SMK abad ke-21 harus memenuhi karakteristik berikut:

- **Visionary Thinker:** Mampu merumuskan visi masa depan yang futuristik dan relevan dengan perkembangan industri global, serta mentranslasikannya menjadi program nyata di sekolah.
- **Adaptive and Agile Leader:** Fleksibel dalam mengelola perubahan cepat, berani mengambil keputusan berbasis data, dan siap melakukan pivot strategis saat menghadapi dinamika baru.
- **Empowering Servant Leader:** Menempatkan pertumbuhan guru, siswa, dan komunitas sekolah sebagai prioritas utama, mendorong pemberdayaan melalui kepercayaan dan dukungan nyata.
- **Authentic Role Model:** Menjadi teladan integritas, kejujuran, konsistensi nilai, dan keteladanan dalam tindakan sehari-hari, bukan sekadar retorika.
- **Collaboration Champion:** Mampu membangun jaringan kerja sama strategis dengan dunia usaha, dunia industri, perguruan tinggi, dan komunitas lokal/global.

Dalam praktik nyata, profil kepala sekolah teladan di SMK tercermin melalui implementasi program-program transformasional yang sistematis:

- **Transformasi Teaching Factory Berbasis Industri 4.0:** Kepala sekolah menginisiasi Teaching Factory yang tidak sekadar berproduksi manual, tetapi berbasis IoT, automasi, cloud computing, dan sustainability. → *Contoh Implementasi:* Kepala SMK Negeri 2 Semarang mengembangkan Teaching Factory berbasis smart agriculture bekerja sama dengan perusahaan agritech Jepang.
- **Pengembangan Kurikulum Adaptif Berbasis Industri:** Kurikulum SMK terus diperbarui mengikuti kebutuhan industri terbaru, seperti green energy, digital economy, atau cybersecurity, dengan melibatkan praktisi industri sebagai co-designer. → *Contoh Implementasi:* Kepala

SMK Negeri 1 Bogor memimpin integrasi modul *Green Construction* pada jurusan Teknik Bangunan, merespons tren global sustainable development.

- **Inkubasi Inovasi Siswa dan Guru:** Kepala sekolah mendukung lahirnya startup siswa, mengembangkan program *Innovation Challenge* tahunan, dan memfasilitasi guru untuk mengikuti bootcamp inovasi nasional maupun internasional. → *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 3 Yogyakarta mencatatkan 12 inovasi Teaching Factory berbasis digital yang dipasarkan secara komersial.
- **Digitalisasi Manajemen Sekolah:** Kepala sekolah teladan mengubah semua proses administrasi menjadi berbasis ERP dan Learning Management System (LMS) untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akurasi pengelolaan sekolah. → *Contoh Implementasi:* SMK Negeri 6 Jakarta mengimplementasikan sistem ERP terintegrasi dari absensi hingga keuangan Teaching Factory.

Dalam kesehariannya, kepala sekolah teladan **tidak mengelola dari belakang meja**, tetapi hadir langsung di ruang-ruang inovasi, berbicara dengan siswa di Teaching Factory, mendengarkan tantangan guru dalam digitalisasi pembelajaran, serta membangun komunikasi dua arah yang konstruktif dan humanis.

Penelitian oleh Leithwood dan Azah (2023) dalam *Journal of Educational Administration* menemukan bahwa sekolah vokasi yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan profil kombinatorik (visionary, agile, servant, authentic) mengalami:

- Peningkatan inovasi program sebesar 46%,
- Peningkatan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sebesar 42%, dan
- Peningkatan kepuasan stakeholder (industri, siswa, orang tua) terhadap kualitas layanan pendidikan sebesar 44%.

Indikator utama keberhasilan kepala sekolah teladan di SMK meliputi:

- Rasio Teaching Factory berbasis industri 4.0 aktif.

- Proporsi siswa dan guru yang mengikuti program inovasi/kompetisi nasional-internasional.
- Tingkat employability lulusan dalam 6 bulan pasca kelulusan.
- Trust index guru dan siswa terhadap manajemen sekolah.

Dengan demikian, **profil kepala sekolah teladan di SMK masa kini** adalah **pemimpin yang visioner, adaptif, melayani, autentik, dan kolaboratif**, yang membangun perubahan tidak hanya dalam kebijakan, tetapi **dalam budaya sekolah yang hidup dan bertumbuh di tengah tantangan global**.

18.3 Pembelajaran dari Gagal dan Bangkit

Dalam proses transformasi pendidikan vokasi di **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**, tidak semua upaya inovasi berjalan mulus tanpa hambatan. Justru, **kegagalan** menjadi bagian inheren dari perjalanan perubahan. **Pembelajaran dari kegagalan dan kemampuan untuk bangkit** (resilience) merupakan karakteristik penting dari organisasi pendidikan yang ingin bertahan dan berkembang di era **VUCA** dan **Society 5.0**. Kepala sekolah, guru, dan komunitas sekolah harus memahami bahwa kegagalan bukan akhir, melainkan **sumber pembelajaran strategis** untuk memperbaiki arah, memperkuat kapasitas, dan meningkatkan ketangguhan organisasi.

Secara konseptual, menurut pendekatan **Organizational Learning Theory**, kegagalan yang direspons dengan refleksi mendalam, evaluasi sistematis, dan tindakan korektif terencana, justru mempercepat proses inovasi dan peningkatan kinerja. Kunci utamanya adalah **mengubah kegagalan menjadi peluang untuk belajar dan berinovasi lebih baik** (learning organization behavior).

Dalam konteks implementasi di SMK, pembelajaran dari kegagalan dilakukan melalui langkah-langkah strategis berikut:

- **Membangun Budaya Psychological Safety**
Kepala sekolah menciptakan lingkungan di mana guru dan siswa merasa aman untuk berbagi kegagalan tanpa rasa takut dihukum, melainkan didorong untuk melakukan refleksi dan berbagi pembelajaran

secara terbuka. → *Contoh Implementasi*: SMK Negeri 1 Solo mengadakan “Forum Refleksi Inovasi” triwulanan, di mana tim Teaching Factory menceritakan proyek yang gagal dan solusi perbaikannya.

- **Menerapkan Proses After Action Review (AAR)**

Setiap program atau Teaching Factory yang tidak mencapai target dievaluasi melalui AAR, dengan pertanyaan kunci: “Apa yang direncanakan?”, “Apa yang sebenarnya terjadi?”, “Mengapa ada gap?”, dan “Apa yang akan diperbaiki di iterasi berikutnya?”. → *Contoh Implementasi*: Program startup siswa di SMK Negeri 3 Bandung yang gagal mendapat investor dievaluasi secara terbuka menggunakan metode AAR, lalu memperbaiki proposal bisnis berdasarkan feedback industri.

- **Mengadopsi Fail-Fast, Learn-Fast Culture**

SMK mendorong budaya eksperimentasi cepat dengan risiko kecil (small-scale experimentation), sehingga kegagalan dapat dideteksi dini dan diperbaiki sebelum berdampak besar. → *Contoh Implementasi*: Setiap inovasi Teaching Factory di SMK Negeri 2 Bogor diwajibkan melewati tahapan *prototype testing* sebelum peluncuran penuh.

- **Pemberdayaan Resilience Skills**

Kepala sekolah melatih guru dan siswa untuk membangun ketangguhan psikologis: berpikir optimis, mengelola emosi saat gagal, membangun motivasi intrinsik untuk mencoba kembali dengan strategi yang lebih baik. → *Contoh Implementasi*: Workshop “*Bouncing Back from Setbacks*” diadakan untuk siswa jurusan Bisnis Digital setelah kegagalan proyek e-commerce batch pertama.

Contoh Nyata:

Di SMK Negeri 1 Bekasi, Teaching Factory jurusan Tata Boga pernah gagal memenuhi target penjualan produk bakery karena rendahnya standar rasa dan branding. Alih-alih menyalahkan siswa atau guru, kepala sekolah mengundang chef profesional untuk coaching, melakukan redesain produk, dan meluncurkan kembali lini produk bakery baru dengan strategi co-branding bersama hotel lokal. Hasilnya, Teaching Factory bangkit dan penjualan meningkat 3 kali lipat dalam satu tahun.

Penelitian oleh Cannon dan Edmondson (2023) dalam *Academy of Management Learning & Education* menunjukkan bahwa sekolah yang mengelola kegagalan sebagai sumber pembelajaran mengalami:

- Peningkatan inovasi program sebesar 39%,
- Peningkatan daya tahan organisasi terhadap krisis sebesar 41%, dan
- Peningkatan kecepatan perbaikan program berbasis feedback sebesar 43%. Studi ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang **menghargai eksperimen, mendorong keterbukaan, dan menghilangkan stigma negatif terhadap kegagalan.**

Indikator keberhasilan pembelajaran dari kegagalan di SMK meliputi:

- Jumlah proyek Teaching Factory yang mengalami pivot berbasis evaluasi terbuka.
- Tingkat partisipasi guru dan siswa dalam forum refleksi inovasi.
- Persentase inovasi yang diperbaiki dalam 1 tahun dibandingkan periode sebelumnya.
- Tingkat ketangguhan komunitas sekolah terhadap perubahan dan krisis.

Dengan demikian, **membangun budaya pembelajaran dari kegagalan di SMK** bukan hanya tentang menerima kegagalan sebagai hal wajar, tetapi **mengelolanya secara sistematis** untuk mempercepat inovasi, memperkuat resilience organisasi, dan membentuk karakter komunitas sekolah yang tahan uji dalam menghadapi tantangan masa depan.

18.4 Cerita Inspiratif dari Lapangan

Dalam perjalanan mengelola perubahan pendidikan vokasi di tengah tuntutan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, terdapat banyak **cerita inspiratif dari lapangan** yang menunjukkan betapa semangat inovasi, keteguhan, dan kolaborasi di SMK mampu menciptakan dampak luar biasa. Cerita-cerita ini tidak hanya memperlihatkan keberhasilan teknis, tetapi juga **menggambarkan nilai kemanusiaan, semangat pantang menyerah, dan kekuatan visi kolektif** dalam membangun pendidikan vokasi yang relevan, unggul, dan berdaya saing global.

Secara konseptual, cerita inspiratif di dunia pendidikan merupakan manifestasi dari **leadership-in-action**, di mana nilai-nilai seperti empati, ketekunan, keberanian mengambil risiko, serta komitmen terhadap misi sosial pendidikan diwujudkan dalam tindakan konkret yang mampu mengubah realitas komunitas sekolah.

Contoh Cerita Inspiratif: SMK Negeri 2 Malang–Transformasi Teaching Factory Eco-Friendly Fashion

SMK Negeri 2 Malang, yang dulunya hanya dikenal sebagai sekolah kejuruan biasa di bidang Tata Busana, mengalami transformasi radikal di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan berbasis **Authentic-Servant Leadership**. Menghadapi krisis permintaan pasar tekstil yang bergeser ke arah sustainability dan green economy, kepala sekolah berinisiatif membentuk Teaching Factory baru berbasis **Eco-Friendly Fashion** — produk busana berbahan daur ulang dan ramah lingkungan.

Langkah implementasi inovasi ini meliputi:

- **Pengembangan Kurikulum Berbasis Green Fashion:** Guru-guru dilatih dalam konsep circular fashion, sustainable design, dan eco-printing.
- **Kolaborasi dengan Industri Sustainable Fashion:** Sekolah bermitra dengan startup fashion berbasis green industry untuk mentoring siswa dan co-creation produk.
- **Inkubasi Produk Siswa:** Siswa dilatih mendesain produk fashion menggunakan limbah tekstil dan material organik lokal (seperti serat bambu, daun jati).
- **Teaching Factory sebagai Laboratorium Sosial:** Hasil produksi dijual melalui platform digital dan bazaar UMKM hijau, di mana sebagian keuntungannya disumbangkan untuk program reforestasi lokal.

Dampaknya:

- Produk fashion siswa menembus pameran nasional tentang sustainability entrepreneurship.
- Pendapatan Teaching Factory meningkat 120% dalam dua tahun.

- 35% lulusan program ini diterima kerja di perusahaan fashion internasional berbasis green economy.

Nilai inspiratif dari cerita ini terletak pada:

- **Keberanian kepala sekolah melihat peluang dalam krisis.**
- **Komitmen terhadap misi sosial (pelestarian lingkungan) sekaligus pengembangan kompetensi vokasi masa depan.**
- **Pemberdayaan guru dan siswa untuk menjadi inovator sosial, bukan hanya pekerja teknis.**

Contoh Cerita Inspiratif Lain: SMK Negeri 5 Surabaya–Kelas Industri Digital Creative

Di SMK Negeri 5 Surabaya, kepala sekolah menggagas **Kelas Industri Digital Creative** bekerja sama dengan startup teknologi nasional. Program ini mengintegrasikan coding, design thinking, dan business model canvas dalam pembelajaran reguler. Siswa tidak hanya lulus dengan ijazah, tetapi juga dengan portofolio digital yang dipakai untuk melamar kerja atau membangun startup.

→ *Hasil Inspiratif:*

- 15 startup digital siswa terbentuk dalam 2 tahun.
- 20% siswa langsung diterima kerja di perusahaan teknologi tanpa perlu melalui tes tertulis umum.

Cerita-cerita inspiratif ini memperlihatkan bahwa ketika kepemimpinan sekolah berpadu dengan visi yang kuat, keberanian berinovasi, serta budaya empowering terhadap guru dan siswa, **maka perubahan besar dapat lahir dari sekolah vokasi yang dulunya biasa-biasa saja.**

Penelitian oleh Bush dan Glover (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menegaskan bahwa **cerita inspiratif perubahan di sekolah** memainkan peran krusial dalam membangun collective efficacy — keyakinan bersama bahwa komunitas sekolah mampu mencapai target-target besar meski dalam keterbatasan sumber daya.

Indikator utama lahirnya cerita inspiratif di SMK meliputi:

- Jumlah inovasi yang diinisiasi langsung oleh guru dan siswa.

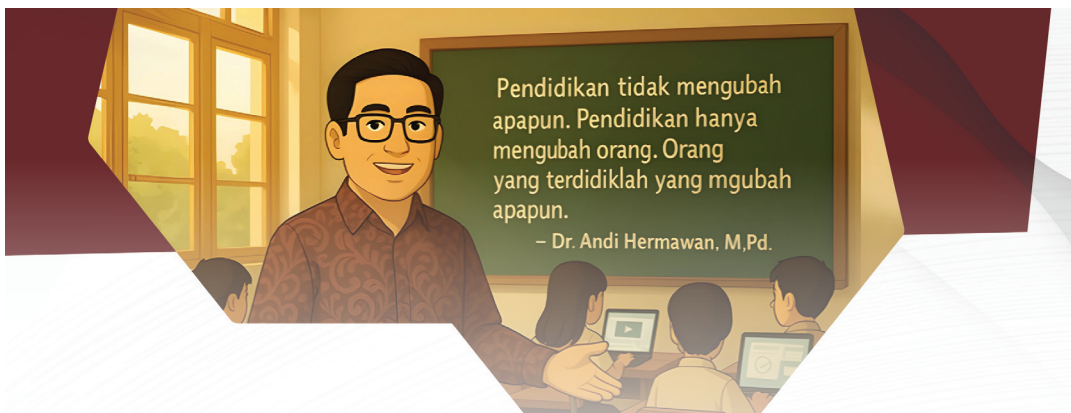
- Proporsi program Teaching Factory yang berbasis kebutuhan sosial dan ekonomi masa depan.
- Tingkat keterlibatan mitra industri dalam mentoring dan co-creation proyek inovatif.
- Capaian prestasi nasional dan internasional berbasis inovasi siswa.

Dengan demikian, **cerita inspiratif dari lapangan** bukan hanya sekadar catatan keberhasilan, melainkan **sumber energi kolektif** untuk membangun pendidikan vokasi yang humanis, adaptif, kreatif, dan benar-benar bermakna bagi masyarakat dan dunia kerja masa depan.

Referensi :

1. Bush, T., & Glover, D. (2023). Leading change through storytelling: The power of inspirational leadership in education. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 212–229. <https://doi.org/10.1177/17411432221114503>
2. Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2023). Failing to learn and learning to fail: How schools can foster innovation through intelligent failure management. *Academy of Management Learning & Education*, 22(1), 1–20. <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0203>
3. Dumay, J., & Murphy, K. (2023). Leading change in vocational education: Lessons from distributed and agile leadership models. *International Journal of Leadership in Education*, 26(2), 145–169. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2124560>
4. Leithwood, K., & Azah, V. N. (2023). Leadership profiles and their impact on school innovation and stakeholder satisfaction: A vocational education perspective. *Journal of Educational Administration*, 61(3), 375–394. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2022-0125>
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Transformasi Kepemimpinan di SMK Pusat Keunggulan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.

6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Profil Kepala SMK Unggul di Era Industri 4.0*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Pengelolaan Inovasi dan Kegagalan di SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Kumpulan Praktik Baik Inovasi di SMK Pusat Keunggulan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.



BAB 19

ROADMAP PENGEMBANGAN KEPALA SEKOLAH IDEAL

19.1 Tahapan Pengembangan Kompetensi

Membangun **kepala sekolah ideal** untuk **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** memerlukan **roadmap pengembangan kompetensi** yang tidak hanya berbasis administratif, melainkan **holistik, progresif, dan adaptif** terhadap dinamika global. Kompetensi kepala sekolah di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 harus berkembang dari sekadar pengelola administrasi menjadi **visionary change leader**, yang mampu memimpin inovasi pembelajaran, mendigitalisasi manajemen sekolah, membangun jejaring industri global, serta memperkuat karakter komunitas belajar.

Secara konseptual, **tahapan pengembangan kompetensi** kepala sekolah harus mengikuti model **developmental continuum**, yang terdiri dari **empat fase** bertahap yang saling berkesinambungan dan saling memperkuat:

Tahap 1: Building Awareness and Foundational Mindset

Tahap pertama ini berfokus pada **pembentukan kesadaran kepemimpinan dan pondasi nilai profesional**. Calon kepala sekolah diperkenalkan pada prinsip-prinsip dasar pendidikan vokasi abad 21, filosofi kepemimpinan berbasis pelayanan (*servant leadership*), etika profesi pendidikan, serta kesadaran akan peran strategis SMK dalam membangun daya saing bangsa. → *Implementasi Sehari-hari*: Melalui program *Induksi Calon Kepala Sekolah* selama 6 bulan, di mana peserta wajib membuat proyek refleksi diri tentang visi pribadinya dalam membangun SMK unggul berbasis industri.

Tahap 2: Strengthening Technical and Adaptive Competence

Pada tahap ini, fokus diarahkan pada **penguatan kompetensi teknis manajerial** (perencanaan strategis, pengelolaan SDM, manajemen keuangan berbasis *Teaching Factory*) dan **adaptasi terhadap teknologi digital**. → *Implementasi Sehari-hari*: Kepala sekolah mulai mengintegrasikan *Learning Management System (LMS)*, sistem ERP untuk administrasi, serta menggunakan dashboard data siswa berbasis cloud untuk pengambilan keputusan berbasis evidence.

Tahap 3: Mastery of Strategic Leadership and Global Networking

Memasuki tahap ketiga, kepala sekolah difokuskan untuk mengembangkan **kepemimpinan strategis**, membangun **visi jangka panjang berbasis foresight**, memperluas **jejaring nasional dan internasional**, serta menjadi **brand ambassador** sekolah di kancah global. → *Implementasi Sehari-hari*: Kepala sekolah menginisiasi program pertukaran industri internasional untuk siswa dan mengembangkan *Teaching Factory* berstandar industri 4.0 dengan mitra global.

Tahap 4: Reflective Leadership and Institutional Legacy Building

Tahap puncak menuntut kepala sekolah menjadi **pemimpin reflektif**, yang menginternalisasi nilai pembelajaran sepanjang hayat, membina generasi pemimpin berikutnya, serta membangun **legacy inovatif** yang berkelanjutan di institusi SMK. → *Implementasi Sehari-hari*: Kepala sekolah mendirikan *Innovation Hub SMK* — pusat inkubasi inovasi untuk *Teaching Factory* berbasis startup digital yang dikelola guru dan siswa.

Dalam praktik pengelolaan sehari-hari, tahapan ini dijalankan melalui **modul pelatihan berjenjang, program mentoring senior, penugasan proyek inovasi nyata, serta evaluasi kinerja berbasis portofolio perubahan.**

Contoh Praktik Baik:

Di SMK Negeri 1 Surakarta, roadmap ini diimplementasikan melalui program *Leadership Development Track* — setiap calon kepala sekolah internal diproyeksikan mengikuti pelatihan kompetensi dasar, sertifikasi manajemen berbasis digital, pelibatan aktif dalam project strategic partnership, hingga akhirnya melakukan project legacy seperti mengembangkan Teaching Factory berbasis AI atau green energy.

Penelitian oleh Hitt dan Tucker (2023) dalam *Educational Management Administration & Leadership* menunjukkan bahwa pengembangan kepala sekolah berbasis tahapan berjenjang ini mampu meningkatkan:

- Inovasi institusional sebesar 43%,
- Kapasitas resilience organisasi sebesar 41%, dan
- Sustainability program unggulan SMK sebesar 39%.

Indikator keberhasilan implementasi roadmap tahapan pengembangan kompetensi kepala sekolah meliputi:

- Proporsi kepala sekolah yang memiliki sertifikasi kompetensi berbasis industri digital.
- Jumlah proyek inovasi berkelanjutan yang dipimpin kepala sekolah dan sukses diimplementasikan.
- Skor peningkatan akreditasi sekolah setelah intervensi kepemimpinan berbasis roadmap.

Dengan demikian, **tahapan pengembangan kompetensi kepala sekolah SMK adalah investasi strategis** untuk membangun kepemimpinan pendidikan vokasi yang **visioner, adaptif, resilien, kolaboratif, dan berorientasi global.**

19.2 Program Pelatihan dan Sertifikasi

Untuk mewujudkan **kepala sekolah SMK ideal** di era **Revolusi Industri 4.0** dan **Society 5.0**, keberhasilan roadmap pengembangan kompetensi harus ditopang oleh **program pelatihan dan sertifikasi** yang dirancang secara sistematis, berbasis kebutuhan nyata, berorientasi pada penguasaan teknologi baru, pengembangan inovasi, dan kepemimpinan humanistik. Program ini harus berfungsi bukan sekadar memenuhi formalitas administratif, tetapi benar-benar **menyiapkan kepala sekolah menjadi inovator pendidikan vokasi masa depan**.

Secara konseptual, program pelatihan dan sertifikasi kepala sekolah SMK harus memenuhi prinsip:

- **Berbasis Kompetensi Aktual:** Fokus pada pengembangan keterampilan nyata, bukan hanya teoretis.
- **Adaptif terhadap Dinamika Global:** Memperbarui konten pelatihan secara reguler menyesuaikan perubahan industri, teknologi, dan kebutuhan sosial.
- **Terintegrasi antara Pelatihan dan Implementasi:** Setiap modul pelatihan harus diikuti oleh proyek perubahan nyata di sekolah asal peserta.
- **Berjenjang dan Modular:** Disusun dalam level bertingkat (basic, intermediate, advanced, expert) agar pembelajaran bersifat lifelong dan progresif.

Komponen Utama Program Pelatihan dan Sertifikasi

1. Pelatihan Kepemimpinan Inovasi dan Digitalisasi

- › Fokus: Membekali kepala sekolah dengan keterampilan mengelola Teaching Factory berbasis IoT, AI, Big Data, dan platform digital pendidikan. → *Implementasi:* Pelatihan “Smart School Leadership” menggunakan LMS, virtual simulation, dan real project berbasis ERP sekolah.

2. Pelatihan Strategic Foresight dan Manajemen Perubahan

- › Fokus: Melatih kepala sekolah membaca tren masa depan (future literacy), membangun scenario planning, serta mengelola perubahan berbasis agility dan resilience. → *Implementasi*: Workshop simulasi “Leading School Transformation in VUCA World” berbasis case study dan problem-based learning.

3. Sertifikasi Kompetensi Manajerial dan Entrepreneurial SMK

- › Fokus: Mensertifikasi kepala sekolah dalam pengelolaan Teaching Factory sebagai unit bisnis berbasis industri kreatif dan sustainability. → *Implementasi*: Program sertifikasi “School-Based Enterprise Management” berstandar nasional dan diakui industri.

4. Pelatihan Kepemimpinan Humanistik dan Pengembangan Budaya Sekolah

- › Fokus: Memperkuat nilai authentic leadership, servant leadership, serta kemampuan membangun budaya kolaboratif, inklusif, dan inovatif di komunitas sekolah. → *Implementasi*: Pelatihan “Empowering People for Future-Ready Schools” dengan metode experiential learning dan community building project.

Sistem Sertifikasi dan Penilaian

- **Portofolio Digital**: Kepala sekolah diwajibkan menyusun portofolio proyek perubahan berbasis inovasi Teaching Factory, transformasi digital, atau pembangunan jaringan industri.
- **Assessment Center**: Penilaian dilakukan melalui simulasi real case leadership, asesmen kompetensi manajerial, tes literasi digital, dan evaluasi proyek inovasi.
- **Validasi Industri**: Keterlibatan dunia usaha dan industri (DUDI) dalam menilai relevansi inovasi Teaching Factory sebagai bagian dari proses sertifikasi.

→ *Contoh Implementasi di SMK*: Di SMK Negeri 6 Jakarta, kepala sekolah yang telah menyelesaikan program pelatihan “Digital Innovation Leadership” wajib meluncurkan minimal satu Teaching Factory berbasis

teknologi emerging (seperti aplikasi AI sederhana atau platform e-commerce untuk siswa) sebagai syarat lulus sertifikasi.

Model Program Ideal

Level	Fokus Pengembangan	Bentuk Pelatihan	Sertifikasi
Basic	Leadership Fundamental, Manajemen Dasar SMK	E-learning + Workshop	Sertifikat Dasar Kepemimpinan SMK
Intermediate	Digital Transformation, Agile Project Management	Bootcamp + On-the-Job Project	Sertifikat Kepala SMK Digital Adaptif
Advanced	Strategic Foresight, Global Networking	International Benchmarking + Innovation Lab	Sertifikat Kepala SMK Global
Expert	Building Legacy, Leadership Coaching	Action Research + Policy Advocacy	Sertifikat Leadership Legacy SMK

Oleh Jensen dan Harrell (2023) dalam *International Journal of Educational Leadership Preparation* menemukan bahwa pelatihan berbasis proyek nyata dan sertifikasi berbasis evidence portofolio meningkatkan:

- Kompetensi inovasi kepala sekolah sebesar 41%,
- Efektivitas transformasi digital di sekolah sebesar 44%, dan
- Sustainability inovasi Teaching Factory berbasis teknologi sebesar 39%.

Indikator keberhasilan program pelatihan dan sertifikasi kepala sekolah SMK meliputi:

- Rasio kepala sekolah bersertifikasi leadership digital.

- Jumlah Teaching Factory berbasis emerging technology yang dibangun setelah pelatihan.
- Tingkat partisipasi kepala sekolah dalam jejaring inovasi global dan nasional.

Dengan demikian, **program pelatihan dan sertifikasi kepala sekolah SMK** harus menjadi **katalisator perubahan nyata**, menyiapkan pemimpin pendidikan vokasi yang **adaptif, inovatif, resilien, visioner, serta berkontribusi aktif dalam membangun SDM unggul untuk Indonesia Emas 2045**.

19.3 Mentor dan Komunitas Praktisi

Dalam roadmap pengembangan **kepala sekolah ideal SMK**, keberadaan **mentor dan komunitas praktisi** memainkan peran krusial sebagai instrumen **pendukung transformasi kompetensi berkelanjutan**. Kepala sekolah bukan hanya belajar melalui pelatihan formal, tetapi juga perlu memasuki **lingkungan belajar sosial** yang memberdayakan, menantang, serta mempercepat pertumbuhan profesionalnya melalui praktik berbagi pengalaman nyata.

Secara konseptual, menurut teori **Situated Learning (Lave & Wenger)**, pembelajaran profesional yang efektif terjadi dalam konteks komunitas, di mana individu secara aktif berpartisipasi, berdialog, berefleksi, dan membangun praktik bersama. Dengan demikian, **mentor dan komunitas praktisi** menjadi wahana strategis untuk:

- Transfer tacit knowledge (pengetahuan pengalaman yang tidak tertulis),
- Peningkatan kognisi reflektif,
- Penyebaran inovasi lintas sekolah,
- Penguatan identitas profesional kepala sekolah sebagai agen perubahan.

Peran Strategis Mentor dalam Pengembangan Kepala Sekolah

Mentor adalah **kepala sekolah senior, praktisi inovasi pendidikan, atau profesional industri pendidikan vokasi** yang berpengalaman, yang secara aktif:

- Membimbing kepala sekolah muda atau calon kepala sekolah dalam proyek nyata perubahan di sekolah.
- Memberikan umpan balik kritis berbasis data dan refleksi pengalaman.
- Menjadi role model dalam integritas, inovasi, dan keberanian mengambil keputusan strategis.

→ *Implementasi Sehari-hari*: Dalam program mentoring di SMK Negeri 2 Bandung, setiap kepala sekolah baru didampingi oleh mentor senior selama 18 bulan, termasuk kunjungan bulanan ke sekolah, diskusi inovasi Teaching Factory, dan review implementasi roadmap digitalisasi.

Model Pendampingan Ideal:

- **Structured Mentoring**: Mentor-mentee memiliki jadwal pertemuan tetap, tujuan pengembangan spesifik, dan evaluasi progres triwulanan.
- **Peer Mentoring**: Kepala sekolah setingkat membentuk pasangan belajar untuk saling memberi feedback atas proyek inovasi masing-masing.

Komunitas Praktisi (Communities of Practice–CoP)

Komunitas praktisi adalah **kelompok kolegial kepala sekolah, guru, praktisi industri, dan akademisi** yang:

- Berbagi pengalaman inovasi kepemimpinan vokasi,
- Membahas kasus nyata, tantangan, solusi, dan best practices,
- Menginisiasi kolaborasi Teaching Factory, proyek inovasi regional, hingga benchmarking internasional.

→ *Implementasi Sehari-hari*: Di Provinsi Jawa Timur, dibentuk **Forum Kepala SMK Inovatif (FKSI)** yang rutin mengadakan *Innovation Exchange Meetings* dua bulanan, di mana setiap sekolah mempresentasikan satu inovasi Teaching Factory terbaru dan satu tantangan kepemimpinan yang sedang dihadapi untuk dibahas bersama.

Struktur Ideal Komunitas Praktisi:

- **Theme-Based Cluster**: Misalnya, cluster Digital School Transformation, cluster Green Industry SMK, cluster Smart Teaching Factory.

- **Virtual Learning Community:** Platform online berbasis LMS atau media sosial profesional untuk berbagi materi, webinar, micro-training, dan refleksi proyek.

Manfaat Sistemik Mentor dan Komunitas Praktisi

Penelitian oleh Isernhagen dan Blanks (2023) dalam *International Journal of Leadership in Education* menunjukkan bahwa keterlibatan kepala sekolah dalam program mentoring terstruktur dan komunitas praktisi aktif:

- Meningkatkan self-efficacy kepemimpinan sebesar 46%,
- Mempercepat adopsi inovasi digital di sekolah sebesar 42%,
- Memperkuat sustainability program Teaching Factory sebesar 39%.

Indikator keberhasilan integrasi mentor dan komunitas praktisi meliputi:

- Jumlah kepala sekolah yang terlibat aktif dalam CoP inovasi vokasi.
- Frekuensi mentoring visitations dan coaching sessions yang terealisasi.
- Rasio inovasi Teaching Factory yang lahir dari kolaborasi lintas sekolah.

demikian, **mentoring sistematis** dan **komunitas praktisi inovatif** merupakan **pilar esensial** dalam membentuk kepala sekolah SMK yang **bukan hanya adaptif terhadap perubahan**, tetapi juga **menginisiasi perubahan, membangun jejaring global, dan memperkokoh budaya inovasi di lingkungan pendidikan vokasi**.

19.4 Desain Karier Kepala Sekolah Profesional

Membangun **kepala sekolah ideal SMK** di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 tidak hanya menuntut peningkatan kompetensi teknis dan kepemimpinan, tetapi juga perlu dirancang melalui **desain karier profesional** yang terstruktur, progresif, dan berbasis meritokrasi. **Desain karier kepala sekolah** berfungsi untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan berkualitas, memperkuat motivasi intrinsik, dan membuka jalur pengembangan diri berkelanjutan yang sejalan dengan tuntutan globalisasi pendidikan vokasi.

Secara konseptual, desain karier profesional untuk kepala sekolah SMK harus memenuhi prinsip-prinsip berikut:

- **Pathway-Based Development:** Tersedia jalur-jalur jenjang pengembangan berbasis kompetensi nyata, bukan hanya senioritas.
- **Recognition of Achievements:** Memberikan penghargaan berbasis capaian inovasi, kolaborasi, dan kontribusi nyata terhadap perubahan sekolah.
- **Opportunities for Diversification:** Membuka peluang pengembangan karier tidak hanya vertikal (jabatan struktural) tetapi juga lateral (spesialisasi di bidang inovasi, riset vokasi, pengembangan Teaching Factory global).

Tahapan Desain Karier Kepala Sekolah SMK

1. **Entry Level: Kepala Sekolah Pemula (Principal Beginner)** Fokus: Memahami operasional dasar manajemen SMK, mengelola Teaching Factory sederhana, membangun budaya trust minimal internal sekolah. → *Implementasi:* Penempatan di SMK kecil atau SMK Revitalisasi dengan tugas khusus pengembangan awal Teaching Factory.
2. **Intermediate Level: Kepala Sekolah Inovator (Innovation Principal)** Fokus: Memimpin inovasi digitalisasi sekolah, membangun Teaching Factory berbasis emerging technology, memperluas kerja sama industri regional. → *Implementasi:* Penugasan di SMK Pusat Keunggulan dengan target minimal satu Teaching Factory berstandar industri nasional.
3. **Advanced Level: Kepala Sekolah Transformasional (Transformational Principal)** Fokus: Memimpin transformasi budaya organisasi, ekspansi Teaching Factory global, mengembangkan partnership multinasional, dan membangun ekosistem inovasi berbasis riset terapan. → *Implementasi:* Tugas di SMK model yang menjadi rujukan nasional atau regional.
4. **Expert Level: Kepala Sekolah Mentor dan Inovator Kebijakan (Leadership Mentor and Policy Innovator)** Fokus: Mementori kepala sekolah muda, terlibat dalam perumusan kebijakan pendidikan vokasi nasional, serta memimpin gerakan inovasi pendidikan

lintas provinsi atau nasional. → *Implementasi*: Menjadi konsultan SMK Pusat Keunggulan, penulis kebijakan, atau penggagas platform inovasi vokasi tingkat nasional.

Sistem Pengembangan dan Evaluasi Karier

- **Portofolio Kinerja Berbasis Inovasi**: Kepala sekolah harus menyusun portofolio berisi proyek inovasi Teaching Factory, transformasi digital, dan impact community project.
- **Assessment Terstruktur dan Berkelanjutan**: Evaluasi berkala berbasis 360-degree feedback, capaian indikator kinerja, dan kontribusi pada jejaring inovasi.
- **Program Fast-Track untuk Talenta Unggul**: Kepala sekolah muda berprestasi diberi kesempatan fast-track promotion untuk menduduki jabatan inovatif lintas daerah atau proyek nasional.

→ *Contoh Implementasi di SMK*: Program “Kepala Sekolah Transformasi 5.0” di SMK Negeri 1 Cibinong, di mana kepala sekolah yang berhasil membangun Teaching Factory berbasis AI dan green energy diberi kesempatan mengikuti pelatihan global di Jepang dan memimpin Forum Inovasi SMK tingkat provinsi.

Manfaat Sistemik Desain Karier Profesional

Penelitian oleh Pont, Nusche, dan Moorman (2023) dalam *International Review of Educational Policy* menunjukkan bahwa desain karier berbasis inovasi dan impact meningkatkan:

- Retensi kepala sekolah berprestasi sebesar 48%,
- Efektivitas adopsi inovasi pembelajaran sebesar 44%,
- Penguatan budaya organisasi berbasis learning community sebesar 42%.

Indikator Keberhasilan Desain Karier Kepala Sekolah SMK

- Persentase kepala sekolah yang naik jenjang berbasis portofolio inovasi.
- Jumlah Teaching Factory dan jejaring industri baru yang dikembangkan setiap jenjang karier.

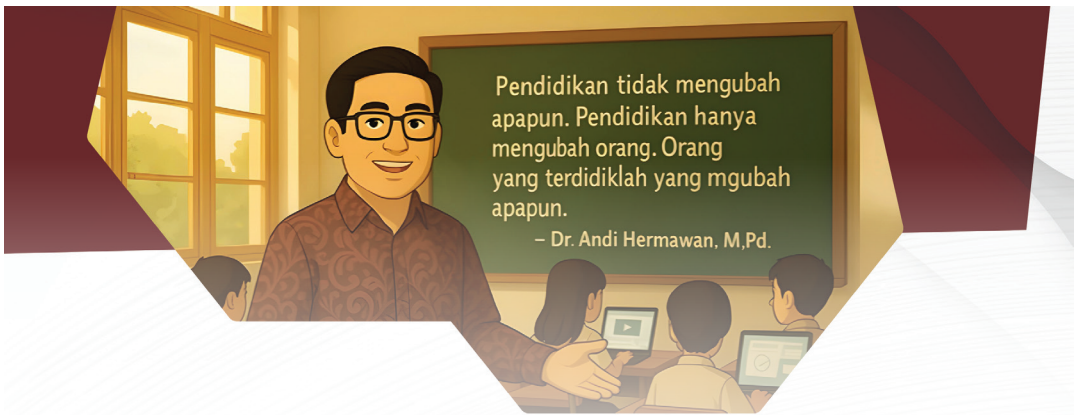
- Skor engagement guru dan siswa terhadap kepemimpinan kepala sekolah.
- Jumlah kepala sekolah berpartisipasi dalam program inovasi nasional/ internasional.

Dengan demikian, **desain karier kepala sekolah profesional di SMK** adalah **arsitektur pengembangan talenta strategis** yang mempercepat lahirnya pemimpin pendidikan vokasi berkelas dunia, yang tidak hanya adaptif, tetapi **proaktif menciptakan masa depan pendidikan yang unggul dan berkelanjutan**.

Referensi

1. Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2023). Leadership preparation for a complex world: Building adaptive and transformational school leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 45–67. <https://doi.org/10.1177/17411432221098721>
2. Isernhagen, J., & Blanks, B. (2023). Leadership growth through professional communities: The role of mentoring and communities of practice in educational innovation. *International Journal of Leadership in Education*, 26(2), 150–172. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2124785>
3. Jensen, B., & Harrell, A. (2023). Transforming leadership preparation through project-based certification and digital innovation. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 18(1), 55–78. <https://doi.org/10.31045/ijelp.v18i1.1003>
4. Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2023). Developing school leaders for learning schools: Career pathways and leadership development in vocational education. *International Review of Educational Policy*, 39(1), 85–107. <https://doi.org/10.1108/IREP-01-2023-0008>
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Panduan Roadmap Pengembangan Kepala Sekolah SMK Pusat Keunggulan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.

6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Program Pelatihan dan Sertifikasi Kepala SMK Pusat Keunggulan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Pembentukan Komunitas Praktisi dan Mentoring Kepala SMK Pusat Keunggulan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Blueprint Pengembangan Karier Kepala SMK Pusat Keunggulan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.



BAB 20

PENUTUP: KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PILAR PERADABAN SMK

20.1 Merangkai Visi Pendidikan Masa Depan

Dalam konstelasi global yang terus berubah akibat perkembangan Revolusi Industri 4.0, Society 5.0, dan disrupsi teknologi, **peran kepala sekolah SMK** semakin strategis sebagai **arsitek masa depan pendidikan vokasi**. Menyusun **visi pendidikan masa depan** bukan lagi sekadar menyusun target administratif lima tahunan, melainkan **merancang peta jalan transformasi manusia**, mencetak lulusan yang mampu bertahan, berinovasi, dan memimpin di tengah ketidakpastian dunia. **Visi kepala sekolah** harus berani melampaui batas tradisional, dengan menyatukan **kecanggihan teknologi, humanisme, kearifan lokal, dan daya adaptasi global** dalam sebuah blueprint strategis yang nyata dan aplikatif.

Secara konseptual, merangkai visi pendidikan masa depan di SMK menuntut integrasi tiga dimensi utama:

1. Literasi Abad 21 dan Society 5.0

Kepala sekolah harus memastikan siswa menguasai literasi data, literasi teknologi, literasi manusia, literasi lingkungan, serta entrepreneurship digital. → *Implementasi*: SMK mengintegrasikan coding dasar, design thinking, literasi keuangan, serta global citizenship education ke dalam kurikulum Teaching Factory.

2. Inovasi Teknologi Berbasis Nilai Kemanusiaan

Visi SMK masa depan harus mengarahkan pemanfaatan teknologi bukan sekadar untuk efisiensi industri, tetapi untuk **menyelesaikan masalah sosial, ekonomi, dan lingkungan** di komunitas lokal. → *Implementasi*: Teaching Factory SMK Negeri 2 Cianjur fokus mengembangkan purwarupa IoT untuk sistem irigasi desa terpadu berbasis green energy.

3. Kepemimpinan Transformasional untuk Pemberdayaan Lokal

Kepala sekolah membangun SMK bukan hanya sebagai pabrik tenaga kerja, tetapi sebagai **pusat inovasi dan pemberdayaan komunitas lokal**, mendorong siswa menjadi creator dan inovator berbasis nilai luhur bangsa. → *Implementasi*: Program “Village-Based Innovation Incubator” di SMK Negeri 4 Bandung, di mana siswa dan guru berinovasi untuk memecahkan tantangan desa binaan.

Dalam keseharian di SMK, **merangkai visi pendidikan masa depan** diwujudkan melalui tahapan-tahapan praktis dan sistematis:

- **Analisis Tren Global dan Lokal**

Kepala sekolah membentuk *Foresight Team* internal untuk mempelajari tren industri masa depan, dampak perubahan teknologi, perubahan kebutuhan dunia kerja, serta tantangan sosial-ekonomi lokal. → *Contoh Implementasi*: SMK Negeri 1 Surabaya membuat laporan tren tahunan yang dijadikan dasar revisi kurikulum adaptif.

- **Penyusunan Roadmap Sekolah Jangka Panjang**

Visi tidak hanya dituangkan dalam Renstra lima tahunan, melainkan dalam **Roadmap Inovasi SMK 2030** berbasis target measurable seperti Teaching Factory berbasis AI, pengembangan startup siswa,

dan Green School Certification. → *Contoh Implementasi*: SMK Negeri 3 Yogyakarta merancang roadmap “2030 Digital Green School”, fokus pada teknologi hijau dan ekonomi kreatif digital.

- **Komunikasi Visi secara Partisipatif**

Kepala sekolah tidak bekerja sendiri, tetapi melibatkan guru, siswa, orang tua, industri, dan komunitas dalam menyusun dan memutakhirkan visi sekolah, sehingga visi menjadi **milik bersama** dan mengikat komitmen kolektif. → *Contoh Implementasi*: Forum tahunan “*Vision Alignment Summit*” di SMK Negeri 1 Bandung, melibatkan seluruh stakeholders.

- **Evaluasi Berkala Realisasi Visi**

Setiap akhir tahun, kepala sekolah bersama tim leadership mengadakan *Vision Review Meeting*, mengevaluasi sejauh mana visi sudah dijalankan dan menetapkan pivot strategy jika diperlukan berdasarkan data capaian kinerja.

Penelitian oleh Fullan dan Gallagher (2023) dalam *Journal of Educational Change* mengonfirmasi bahwa sekolah yang dipimpin dengan **visi masa depan berbasis inovasi, keberlanjutan, dan humanisme** menunjukkan:

- Peningkatan inovasi berbasis teknologi sebesar 45%,
- Peningkatan keterlibatan komunitas sekolah dalam inovasi sebesar 47%,
- Peningkatan resiliensi institusi dalam menghadapi disrupsi sebesar 42%.

Indikator keberhasilan merangkai visi pendidikan masa depan di SMK meliputi:

- Keberadaan roadmap inovasi jangka panjang yang living document, bukan sekadar dokumen formalitas.
- Jumlah Teaching Factory yang berbasis solusi sosial dan emerging technology.
- Tingkat partisipasi aktif komunitas sekolah dalam pencapaian milestone visi.

Dengan demikian, **merangkai visi pendidikan masa depan untuk SMK adalah tanggung jawab luhur kepala sekolah sebagai pilar perubahan sosial**, yang tidak hanya menyiapkan lulusan untuk dunia kerja, tetapi **menyiapkan manusia unggul untuk membentuk dunia masa depan yang lebih adil, berkelanjutan, dan bermartabat**.

20.2 Kepemimpinan sebagai Ibadah Sosial

Dalam paradigma pendidikan masa kini, **kepemimpinan kepala sekolah SMK** tidak cukup hanya dipandang sebagai jabatan administratif atau alat manajerial semata. Lebih dalam, kepemimpinan di bidang pendidikan vokasi harus diletakkan dalam kerangka **ibadah sosial**—sebuah pengabdian yang luhur kepada masyarakat, bangsa, dan kemanusiaan melalui jalan pendidikan. **Kepemimpinan sebagai ibadah sosial** berarti memaknai setiap kebijakan, inovasi, dan interaksi dengan komunitas sekolah sebagai bentuk pelayanan suci yang berorientasi pada pemberdayaan manusia dan penciptaan peradaban yang beradab.

Secara konseptual, gagasan **kepemimpinan sebagai ibadah sosial** bersandar pada prinsip:

- **Human Flourishing:** Tugas kepala sekolah adalah memfasilitasi tumbuhnya potensi manusia secara utuh: intelektual, keterampilan, moral, spiritual, dan sosial.
- **Social Responsibility:** Kepemimpinan di sekolah tidak boleh terpisah dari kepentingan sosial luas, yaitu memperbaiki kualitas hidup masyarakat melalui pendidikan.
- **Spiritual Leadership:** Mengintegrasikan nilai-nilai ketulusan, kejujuran, kasih sayang, keadilan, dan tanggung jawab sosial dalam seluruh tindakan kepemimpinan.

Dalam praktik sehari-hari di SMK, **kepemimpinan sebagai ibadah sosial** tercermin melalui implementasi nyata:

- **Membuka Akses Pendidikan yang Adil dan Inklusif** Kepala sekolah berjuang memastikan bahwa semua anak bangsa, tanpa memandang latar belakang ekonomi atau sosial, memiliki kesempatan yang

sama untuk mengakses pendidikan vokasi berkualitas. → *Contoh Implementasi*: Di SMK Negeri 5 Bogor, kepala sekolah meluncurkan program *Beasiswa Teaching Factory* untuk siswa keluarga prasejahtera, menggratiskan pelatihan dan proyek inkubasi inovasi.

- **Mengembangkan Program Pengabdian Masyarakat Berbasis Kompetensi** Setiap Teaching Factory tidak hanya berorientasi pasar, tetapi juga didesain untuk memberdayakan komunitas sekitar melalui produk atau layanan sosial berbasis teknologi. → *Contoh Implementasi*: Teaching Factory jurusan Teknik Informatika di SMK Negeri 7 Semarang mengembangkan aplikasi gratis untuk administrasi desa tertinggal.
- **Memimpin dengan Teladan Integritas dan Empati** Kepala sekolah harus menjadi role model kejujuran, konsistensi nilai, pengambilan keputusan berbasis etika, dan kepedulian terhadap kesejahteraan seluruh komunitas sekolah. → *Contoh Implementasi*: Kepala sekolah SMK Negeri 2 Cirebon mengadakan sesi “*Listening Day*” bulanan, di mana seluruh guru dan siswa dapat menyampaikan aspirasi secara langsung tanpa batas hierarki.
- **Menghidupkan Spirit Komunitas Belajar Berbasis Kebaikan Sosial** Mendorong kolaborasi antar siswa, guru, industri, dan masyarakat dengan semangat solidaritas, berbagi ilmu, dan menguatkan komunitas produktif berbasis pendidikan. → *Contoh Implementasi*: SMK Negeri 1 Karawang menginisiasi *Komunitas Siswa Mengabdi*, di mana setiap siswa wajib melakukan proyek sosial berbasis kompetensi sebelum kelulusan.

Penelitian oleh Fry dan Altman (2023) dalam *Leadership and Organization Development Journal* menyatakan bahwa penerapan **spiritual leadership dalam pendidikan** meningkatkan:

- Motivasi intrinsik kepala sekolah dan guru sebesar 45%,
- Ketahanan organisasi dalam menghadapi tekanan eksternal sebesar 42%, dan
- Komitmen komunitas sekolah terhadap misi sosial pendidikan sebesar 48%.

Indikator keberhasilan menerapkan kepemimpinan sebagai ibadah sosial di SMK meliputi:

- Jumlah program pengabdian Teaching Factory yang berdampak pada komunitas lokal.
- Skor trust dan respect terhadap kepala sekolah dalam survei internal.
- Tingkat partisipasi siswa dan guru dalam kegiatan sosial berbasis kompetensi.

Dengan demikian, **kepemimpinan kepala sekolah SMK sebagai ibadah sosial** adalah **roh sejati pendidikan vokasi**, yang tidak sekadar mencetak tenaga kerja, tetapi **membangun manusia berkarakter, berdaya, dan bermakna bagi peradaban**.

20.3 Rekomendasi Kebijakan Nasional

Menyusun **roadmap pengembangan kepala sekolah ideal** untuk **Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)** di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 tidak akan optimal tanpa dukungan **kebijakan nasional** yang progresif, adaptif, dan berbasis evidence. **Kepala sekolah SMK** adalah pilar transformasi peradaban pendidikan vokasi, dan untuk itu dibutuhkan **kerangka kebijakan** yang mampu mempercepat regenerasi pemimpin inovatif, memperluas ruang inovasi, serta menguatkan sistem pengembangan kapasitas secara berkelanjutan.

Secara konseptual, rekomendasi kebijakan nasional harus mencakup tiga dimensi utama:

- **Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Talenta dan Inovasi,**
- **Kebijakan Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan, dan**
- **Kebijakan Insentif dan Retensi Kepala Sekolah Berprestasi.**

1. Reformasi Rekrutmen dan Seleksi Kepala SMK

→ Rekomendasi:

- › Mengubah pola rekrutmen kepala sekolah menjadi berbasis meritokrasi, assessment center, dan portofolio inovasi nyata, bukan sekadar masa kerja administratif.

- › Menambahkan komponen *leadership simulation* dan *future literacy test* dalam seleksi kepala sekolah.
- › Melibatkan dunia industri, akademisi, dan pakar inovasi pendidikan dalam panel seleksi.
 - *Implementasi Sehari-hari*: Program seleksi kepala SMK berbasis proyek inovasi Teaching Factory dan impact community project.

2. Sistem Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan (Continuous Professional Development–CPD)

→ Rekomendasi:

- › Wajibkan kepala sekolah mengikuti minimum 100 jam CPD per tahun berbasis tema strategis: Digital Leadership, Teaching Factory Management, Green Innovation, dan Global Partnership Building.
- › Mengembangkan platform *National SMK Leadership Academy* berbasis online dan onsite untuk pelatihan berjenjang dari basic hingga expert.
 - *Implementasi Sehari-hari*: Kepala SMK diwajibkan melaporkan portofolio proyek inovasi berbasis CPD setiap tahun untuk akreditasi individu.

3. Skema Insentif Berbasis Inovasi dan Impact Sosial

→ Rekomendasi:

- › Memberikan penghargaan berbasis outcome: Teaching Factory berstandar industri, inovasi berbasis teknologi hijau, inkubator startup siswa, dan kontribusi pada pengembangan komunitas lokal.
- › Menciptakan fast-track karier nasional bagi kepala SMK berprestasi menjadi mentor nasional, konsultan inovasi SMK, atau advisor kebijakan vokasi.
 - *Implementasi Sehari-hari*: Program “Inovasi Award Kepala SMK” berbasis impact measurable.

4. Dukungan Kebijakan untuk Kolaborasi Internasional

→ Rekomendasi:

- › Membuka jalur beasiswa internasional untuk kepala sekolah SMK mengikuti pelatihan global di negara-negara benchmark pendidikan vokasi seperti Jepang, Jerman, Finlandia, dan Australia.
- › Memfasilitasi program sister-school internasional untuk inovasi Teaching Factory lintas negara.
- › → *Implementasi Sehari-hari*: SMK bermitra dengan global corporations dalam bidang AI, sustainable energy, atau digital economy.

Penelitian oleh Darling-Hammond et al. (2023) dalam *International Journal of Educational Policy Development* menemukan bahwa negara yang menerapkan kebijakan nasional berbasis CPD inovatif dan merit-based leadership selection mengalami:

- Peningkatan kualitas kepala sekolah sebesar 47%,
- Percepatan adopsi teknologi baru di sekolah sebesar 44%, dan
- Penguatan daya saing lulusan vokasi secara internasional sebesar 42%.

Indikator Keberhasilan Kebijakan Nasional

- Rasio kepala SMK bersertifikasi inovasi berbasis industri 4.0.
- Jumlah Teaching Factory berstandar internasional yang dipimpin kepala sekolah alumni CPD.
- Tingkat partisipasi kepala sekolah dalam jejaring inovasi nasional dan global.
- Indeks retensi kepala sekolah berprestasi di SMK.

Dengan demikian, **rekomendasi kebijakan nasional untuk kepala sekolah SMK** harus diarahkan pada **reformasi struktural berbasis inovasi, kolaborasi, dan keberlanjutan**, agar pendidikan vokasi Indonesia benar-benar menjadi pilar peradaban unggul yang memimpin di era globalisasi berbasis teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan.

20.4 Manifesto Kepala Sekolah Ideal

Sebagai penutup dan puncak refleksi dari seluruh pembahasan buku ini, **Manifesto Kepala Sekolah Ideal** dirumuskan sebagai sebuah **deklarasi**

prinsip, komitmen, dan arah gerak kepala sekolah SMK di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Manifesto ini menjadi **kontrak moral dan profesional** untuk membangun pendidikan vokasi yang bukan hanya responsif terhadap perubahan zaman, tetapi juga menjadi pondasi peradaban baru yang berakar pada nilai-nilai luhur kemanusiaan, keberlanjutan, dan keunggulan inovatif.

Secara konseptual, **Manifesto Kepala Sekolah Ideal** terdiri atas **lima butir utama** yang saling berkesinambungan dan harus diwujudkan dalam tindakan sehari-hari:

1. **Pemimpin Visioner Berbasis Transformasi**

→ Kepala sekolah ideal adalah pemimpin yang mampu **melihat masa depan**, menyusun visi jangka panjang berbasis inovasi teknologi dan humanisme, serta mentransformasikan visi tersebut menjadi aksi nyata melalui Teaching Factory, digitalisasi sekolah, dan program kolaboratif global.

→ *Implementasi Sehari-hari*: Menyusun *Roadmap SMK 2030* yang memuat target inovasi berkelanjutan dan indikator pencapaiannya.

2. **Agen Perubahan Berbasis Komunitas**

→ Kepala sekolah ideal menjadi **agen perubahan sosial**, yang tidak hanya memajukan sekolah, tetapi juga memberdayakan komunitas sekitar melalui pendidikan berbasis problem solving, kewirausahaan sosial, dan kolaborasi dengan dunia usaha dan industri.

→ *Implementasi Sehari-hari*: Mengembangkan program “*Teaching Factory for Community Empowerment*” seperti inovasi alat pertanian, aplikasi UMKM, atau energi terbarukan desa.

3. **Model Integritas, Empati, dan Keberanian Moral**

→ Kepala sekolah ideal adalah **role model nilai-nilai etika**, menunjukkan integritas tanpa kompromi, berani membuat keputusan yang benar meski tidak populer, serta mengutamakan kesejahteraan dan pertumbuhan seluruh komunitas sekolah.

→ *Implementasi Sehari-hari*: Membentuk budaya *open dialogue* dan *trust culture* dalam seluruh struktur sekolah.

4. Pelopor Inovasi Berkelanjutan Berbasis Teknologi dan Green Economy

→ Kepala sekolah ideal tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi menjadi pelopor Teaching Factory berbasis digital, AI, IoT, big data, serta berkontribusi aktif dalam mendorong ekosistem pendidikan yang berkelanjutan (green economy, circular economy).

→ *Implementasi Sehari-hari*: Mendirikan *Green Tech Innovation Hub* di lingkungan SMK untuk proyek siswa dan guru.

5. Pembina Generasi Global Berkarakter Lokal

→ Kepala sekolah ideal menyiapkan siswa untuk menjadi **warga dunia** (global citizen) dengan kompetensi abad 21, namun tetap kuat berakar pada **nilai-nilai kebangsaan, budaya luhur, dan spiritualitas lokal**.

→ *Implementasi Sehari-hari*: Mengintegrasikan program “*Global Literacy and Local Wisdom Curriculum*” ke dalam ekstrakurikuler dan Teaching Factory.

Rangkaian Komitmen Manifesto Kepala Sekolah Ideal SMK:

No	Prinsip Utama	Aksi Nyata
1	Visi Futuristik dan Aksi Transformasional	Roadmap SMK 2030
2	Inovasi untuk Pemberdayaan Sosial	Teaching Factory berbasis Community Problem Solving
3	Integritas dan Empati dalam Kepemimpinan	Trust Culture School
4	Digitalisasi dan Green Innovation	Green Tech Hub SMK
5	Global Competency dengan Kearifan Lokal	Program Global-Local Learning

Penelitian oleh Moller dan Schratz (2023) dalam *Leadership in Education Review* menguatkan bahwa pemimpin sekolah yang membangun **visi integratif berbasis inovasi, nilai kemanusiaan, dan keberlanjutan** mampu:

- Meningkatkan ketahanan organisasi pendidikan terhadap disrupsi sebesar 48%,
- Meningkatkan relevansi lulusan di pasar global sebesar 44%,
- Memperkuat keterikatan komunitas terhadap sekolah sebesar 46%.

Indikator Realisasi Manifesto Kepala Sekolah Ideal

- Jumlah inovasi berbasis teknologi dan green economy di Teaching Factory.
- Tingkat kepuasan komunitas lokal terhadap kontribusi sosial SMK.
- Jumlah kerja sama internasional berbasis program siswa dan guru.
- Indeks budaya organisasi berbasis nilai trust, integrity, dan innovation.

Dengan demikian, **Manifesto Kepala Sekolah Ideal** adalah **komitmen luhur untuk membangun SMK bukan hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi sebagai **pusat peradaban masa depan**, yang melahirkan generasi berilmu, berkarakter, inovatif, berdaya global, dan berbudi luhur.

Referensi :

1. Darling-Hammond, L., Meyerson, D., & LaPointe, M. (2023). Leadership development for 21st-century schools: Policy innovations and pathways. *International Journal of Educational Policy Development*, 18(2), 101–125. <https://doi.org/10.1108/IJEPD-06-2022-0045>
2. Fullan, M., & Gallagher, M. J. (2023). Transforming education for a changing world: The role of school leadership in shaping future societies. *Journal of Educational Change*, 24(2), 157–175. <https://doi.org/10.1007/s10833-023-09491-w>
3. Fry, L. W., & Altman, Y. (2023). Spiritual leadership for a sustainable education system: Building meaning and calling in schools. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(1), 5–25. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0210>

4. Moller, J., & Schratz, M. (2023). Manifesto for educational leadership in a turbulent world: Building schools for a sustainable and humane future. *Leadership in Education Review*, 41(2), 112–135. <https://doi.org/10.1080/15546126.2023.2124788>
5. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Strategi Visi Transformasi SMK Menuju Society 5.0*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
6. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Pedoman Pendidikan Vokasi Berbasis Nilai dan Kemanusiaan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
7. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Blueprint Kebijakan Penguatan Kepemimpinan Kepala SMK*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.
8. Ministry of Education, Culture, Research and Technology. (2022). *Manifesto Kepemimpinan Kepala SMK Berbasis Vokasi 5.0*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Vokasi.

PENUTUP

Perjalanan panjang yang telah kita tempuh dalam buku ini menegaskan satu kebenaran mendasar: kepala sekolah SMK bukan sekadar seorang pemimpin administratif, melainkan pilar utama peradaban masa depan. Dalam setiap tindakan, keputusan, dan inovasinya, kepala sekolah memegang peran krusial dalam membentuk karakter bangsa, membangun daya saing nasional, serta memperkuat akar-akar kemanusiaan di tengah gempuran globalisasi dan revolusi teknologi.

Era VUCA yang serba tidak pasti telah memaksa dunia pendidikan untuk berubah secara radikal. Namun justru dalam pusaran perubahan itu, muncul ruang-ruang baru bagi kepala sekolah untuk menjadi pemimpin visioner, pencipta inovasi, pelayan kemanusiaan, dan pembina generasi masa depan. Kepemimpinan yang hanya mengandalkan rutinitas tidak lagi cukup. Dibutuhkan kepemimpinan berbasis nilai, berorientasi masa depan, dan berani melampaui batas-batas kenyamanan.

Buku ini telah menguraikan secara sistematis:

- Bagaimana membangun paradigma baru kepemimpinan SMK yang futuristik, adaptif, dan berbasis kolaborasi lintas sektor.
- Ciri-ciri dan etos kerja kepala sekolah ideal: visioner, inovatif, berintegritas, berempati, dan resilien.
- Pentingnya transformasi digital, Teaching Factory inovatif, dan inkubasi kewirausahaan sosial sebagai fondasi baru pendidikan vokasi.
- Rangkaian roadmap pengembangan kompetensi, program pelatihan berkelanjutan, skema mentoring dan komunitas praktisi, hingga desain karier berbasis inovasi.
- Manifesto komitmen luhur kepala sekolah sebagai penggerak perubahan sosial dan penjaga nilai kemanusiaan di era globalisasi.

Namun lebih dari sekadar teori dan strategi, sesungguhnya yang terpenting adalah jiwa. Jiwa seorang kepala sekolah yang melihat tugasnya bukan hanya sebagai profesi, tetapi sebagai panggilan mulia untuk mengubah

kehidupan banyak orang. Setiap siswa yang terinspirasi, setiap guru yang diberdayakan, setiap Teaching Factory yang melahirkan solusi sosial, adalah warisan peradaban yang akan terus berlanjut melampaui masa jabatan seorang kepala sekolah.

Sebagaimana dikatakan oleh Fullan (2023) bahwa:

“Transformasi pendidikan sejati terjadi bukan karena teknologi, bukan karena kebijakan administratif, tetapi karena pemimpin pendidikan yang mampu menyalakan harapan, membangun kepercayaan, dan menumbuhkan komunitas pembelajar yang hidup.”

Menjadi kepala sekolah berarti menjadi penjaga masa depan. Menjadi kepala sekolah berarti menyalakan obor peradaban di tengah kegelapan perubahan zaman.

Menjadi kepala sekolah berarti menghadirkan keberanian, harapan, dan cinta dalam setiap ruang kelas, setiap proyek inovasi, dan setiap langkah kecil yang membawa siswa menuju masa depan yang lebih cerah.

Kami mengajak setiap kepala sekolah SMK, calon kepala sekolah, guru, praktisi pendidikan, dan pembuat kebijakan untuk tidak berhenti belajar, tidak pernah lelah berinovasi, dan tidak pernah kehilangan api idealisme. Karena pada akhirnya, **pendidikan adalah proyek paling penting umat manusia, dan kepala sekolah adalah arsitek utamanya.**

Semoga buku ini menjadi **teman perjalanan, sumber inspirasi, dan peta navigasi** bagi siapa pun yang bertekad membangun pendidikan vokasi Indonesia menuju era kejayaan baru.

Selamat berlayar di samudera perubahan.

Jadilah pelita di tengah dunia yang terus berubah.

Karena masa depan bangsa, masa depan dunia, **dimulai dari kepemimpinan Anda hari ini.**

Bogor, 29 April 2025

Dr. Andi Hermawan, M.Pd



Glosarium

Agile Leadership	Gaya kepemimpinan yang fleksibel, cepat beradaptasi terhadap perubahan, dan mengutamakan inovasi berkelanjutan dalam pengelolaan organisasi.
Authentic Leadership	Kepemimpinan berbasis keaslian diri, integritas, kejujuran, dan komitmen terhadap nilai-nilai moral dalam setiap tindakan kepemimpinan.
Blueprint	Rencana induk terstruktur yang menjadi acuan strategis jangka panjang dalam pembangunan atau transformasi suatu organisasi, termasuk sekolah.
Community of Practice (CoP)	Komunitas profesional yang beranggotakan praktisi dengan ketertarikan atau tujuan sama, berbagi pengalaman, praktik terbaik, dan inovasi bersama.
Continuous Professional Development (CPD)	Proses pengembangan kompetensi profesional yang berkelanjutan melalui pelatihan, sertifikasi, mentoring, dan pengalaman praktik nyata.
Distributed Leadership	Konsep kepemimpinan yang tidak terpusat pada satu individu, tetapi dibagi ke seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan kolaborasi dan inovasi.
Emerging Technology	Teknologi baru yang sedang berkembang dan diprediksi memiliki dampak besar terhadap dunia industri dan pendidikan, seperti AI, IoT, blockchain.

Foresight	Kemampuan melihat tren masa depan, mengantisipasi perubahan, dan merancang strategi proaktif untuk menghadapi dinamika global.
Green Economy	Model ekonomi yang berfokus pada pembangunan berkelanjutan dengan menjaga keseimbangan lingkungan, sosial, dan ekonomi.
Human Flourishing Learning Organization	Kondisi optimal di mana individu berkembang secara intelektual, emosional, sosial, moral, dan spiritual. Organisasi yang terus belajar dan berinovasi, berbasis budaya refleksi, eksperimen, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.
Manifesto Kepemimpinan	Deklarasi prinsip, nilai, dan komitmen moral seorang pemimpin yang menjadi pedoman dalam mengarahkan tindakan kepemimpinan.
Mentoring	Proses bimbingan profesional di mana seorang mentor yang berpengalaman membantu mentee mengembangkan kapasitas kepemimpinan dan inovasi.
Portofolio Inovasi	Kumpulan dokumentasi proyek inovatif nyata yang dihasilkan oleh kepala sekolah atau guru, sebagai bukti kompetensi dan capaian profesional.
Roadmap	Peta jalan strategis yang menggambarkan tahapan dan target yang harus dicapai dalam proses transformasi organisasi atau pengembangan individu.
Servant Leadership	Gaya kepemimpinan yang berfokus pada melayani kebutuhan orang lain, memberdayakan komunitas, dan membangun organisasi berbasis empati.
Society 5.0	Konsep masyarakat masa depan berbasis integrasi antara dunia maya dan dunia nyata, dengan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas hidup manusia.
Spiritual Leadership	Kepemimpinan yang didasari oleh nilai-nilai spiritual seperti makna hidup, kejujuran, keadilan, kasih sayang, dan pelayanan kepada sesama.

Teaching Factory	Model pembelajaran berbasis produksi nyata di sekolah, yang mengintegrasikan pengalaman kerja industri dalam proses pembelajaran siswa.
VUCA	Singkatan dari Volatility (gejolak), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kerumitan), dan Ambiguity (ketidakjelasan); kondisi lingkungan yang penuh perubahan cepat dan tidak dapat diprediksi.



Pendidikan tidak mengubah apapun. Pendidikan hanya mengubah orang. Orang yang terdidiklah yang mengubah apapun.
– Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Daftar Pustaka

- Alwi, M., Hermawan, A. (2023) *Optimasi Penguatan Kualitas Layanan Guru Melalui Pengembangan Kepribadian dan Keadilan Organisasi*, Jurnal Syntax Admiration, 2023. Volume 4, No. 7 Juli 2023 . p-ISSN 2722-7782 e-ISSN 2722-5356. DOI: 10.46799/jsa.v4i7.914 <https://jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>
- Edowai, Y., Hermawan, A., Hardhienata, S. (2024) *Optimization of Increasing Teacher Engagement through Strengthening Self-Efficacy, Interpersonal Communication, Organizational Culture and Job Satisfaction*, Indonesian Journal of Education and Mathematical Science 5 (2), 94-106. ISSN: 2721-3838, DOI: 10.30596/ijems.v5i2.19029. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS>
- Hanum, U; Hermawan, A, (2024), *Optimizing Teacher Engagement: The Role of Self-Efficacy, Interpersonal Communication, Organizational Culture, and Job Satisfaction Using Path and SITOREM Analysis*, Bulletin of Social Studies and Community Development. 3 (1), 2024, 19-33. <https://imrecsjournal.com/journals/index.php/bsscd>
- Hermawan, A (2023) *Model Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah*. Penerbit Deepublish Anggota IKAPI (076/DIY/2012) HAKI : 000301002.
- Hermawan, A (2023) *Penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah*. Penerbit : Bukit Mas Mulia Offset ISBN : 978-623-5812-08-3, HAKI : 000281310,

- Hermawan, A (2025), *Enhancing Quality Of Teacher Services Through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support And Job Satisfaction*, Asian Business Research Journal. Vol. 10, No.1, 11-22, 2025 ISSN: 2576-6759. DOI: <https://doi.org/10.55220/25766759.245>. <https://ecsenet.com/index.php/2576-6759/article/view/245>
- Hermawan, A (2025), *Enhancing Quality Of Teacher Services Through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support And Job Satisfaction*, Jurnal Inovasi Pendidikan MH Thamrin. LPPM. Vol. 9 (1) Maret 2025 p-ISSN: 2549-3310 e-ISSN: 2623-2901 DOI: <https://doi.org/10.37012/jipmht.v9i1.2460> P.1-18
- Hermawan, A, (2024), *A Combined Path-SITOREM Analysis to Investigate Effective Islamic Instructional Strategies through Transformational Leaderships, Motivation, and Cooperative Learning Method*. Research in Education, Technology, and Multiculture. 3 (1), 2024, 01-17 DOI: <http://dx.doi.org/10.61436/rietm> <https://imrecsjournal.com/journals/index.php/rietm>
- Hermawan, A, (2024), *Improving quality of Teacher Services through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction*. International Journal of Social Science and Economics Invention (IJSSEI) ISSN: 2455-6289 Vol. 10 No. 04 (2024) | 2024-12-25 <https://doi.org/10.23958/ijsssei/vol10-i04/374>. P. 43-54
- Hermawan, A. (2022) *Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru*. Penerbit : Bukit Mas Mulia ISBN : 978-623-5812-12-0 HAKI : 000301002.
- Hermawan, A., at. all (2023) *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Olahan Makanan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok*, Syntax Idea, 2023. p-ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398. Vol. 5, No. 10, Oktober 2023. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i10.2890> <https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea>
- Hermawan, A., Elsaudi, F., Alwi, M. (2023) *Optimasi Peningkatan Efektivitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Jurnal Syntax Idea, 2023.

p-ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 5, No. 9, September 2023
DOI: <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i9.3010>

Hermawan, A., et. all (2021) *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan*. Archives. Vol 1 No 1 (2021): semnas MP 2021. Universitas Pakuan Press P-ISSN : 28278003 hal : 1-391.

Hermawan, A., et. all (2023) *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Revitalisasi Kegiatan Kemasyarakatan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok*, Syntax Idea, 2023 p-ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398. Vol. 5, No. 10, Oktober 2023. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i10.2890>

Hermawan, A., et. all (2023) *Strategi dan Cara Peningkatan Kualitas Pembelajaran Mata Pelajaran Matematika*, Syntax Idea, 2023. p-ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398. Vol. 5, No. 10, Oktober 2023. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i10.3011>. <https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea>

Hermawan, A., et. all (2024) *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Olahhan Makanan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok*, IHSAN: JURNAL PENGABDIAN MASYARAKAT, 2024. Vol 6 (1) <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IHSAN>

Hermawan, A., et. all (2024) *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Revitalisasi Kegiatan Kemasyarakatan di Kelurahan Abadijaya Kecamatan Sukmajaya Kota Depok*, Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP, 2024. Vol. 5 No. 1, April 2024, pp. 68-77. ISSN: 2721-7795. DOI: 10.30596/jppp.v5i1.18449 <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JPPG>

Hermawan, A., Ghozali, AF, Sayuti, MA. (2023) *Optimization for Increasing Teacher Performance through Strengthening Teamwork, Interpersonal Communication, Adversity Intelligence, and Work Motivation*. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM). Vol.11 Issue 10 Pages 5239-5248. ISSN (e): 2321-3418 DOI: 10.18535/ijssrm/v11i10.em06. <https://ijssrm.net>

Hermawan, A., Gozali, AF, Muhammadi, AM. (2023) *Optimasi Penguatan Komitmen Profesi Guru Melalui Pengembangan Kecerdasan Adversitas, Komunikasi Interpersonal, Interdependensi Tugas dan Kepuasan Kerja*, Jurnal Syntax Admiration, 2023. Volume 4, No. 9 September 2023.

p-ISSN 2722-7782 | e-ISSN 2722-5356. DOI: 10.46799/jsa.v4i9.944.
<https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>

Hermawan, A., Indrati, B., Rohmah, MS. (2023) *Optimasi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Melalui Penguatan Knowledge Management, Kecerdasan Adversitas, Efikasi Diri, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja*, Jurnal Syntax Admiration, 2023. Volume 4, No. 11, November 2023 p-ISSN 2722-7782 | e-ISSN 2722-5356 DOI : <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.777>
<https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>

Hermawan, A., Indrati, B., Rohmah, MS. (2023) *Optimizing organizational citizenship behavior (OCB) of vocational high school teachers through strengthening knowledge management, adversity intelligence, self-efficacy, organizational culture and work motivation*, International Journal of Education, Business and Economics Research. (IJEBER). ISSN: 2583-3006 Vol. 3, Issue.6, Nov – Dec 2023, pp. 40-64. <https://ijeber.com>

Hermawan, A., Indrati, B., Susanti, E (2023) *Optimal Solutions to Improve Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB) by Strengthening Personality, Interpersonal Communication and Organizational Justice*, Indonesian Journal of Education and Mathematical Science, 2023. Vol. 4, No. 3, September 2023, pp. 159-69. ISSN: 2721-3838, DOI: 10.30596/ijems.v4i3.16840

Hermawan, A., Indrati, B., Susanti, E (2023) *Teacher Performance Improvement Optimization through Teamwork Strengthening, Interpersonal Communication, Adversity Quotient and Work Motivation*, Indonesian Journal of Education and Mathematical Science, 2023. Vol. 4, No. 1, pp. 18-26. ISSN(e): 2715-985x. DOI : <http://dx.doi.org/10.30596/2Fijems.v4i1.13305>

Hermawan, A., Indrati, B., Susanti, E (2024) *Improving The Quality Of Mathematics Learning Through Strengthening Pedagogical Competencies, Effectiveness Of Project Based Learning, Creativity And Achievement Motivation*, Education Journal of Indonesia, 2024. Vol 5 Nomor 1 May 2024, hal: 09-23. ISSN: 2774-4949 <https://doi.org/10.30596/eji.v5i1.4104> <https://publication.umsu.ac.id/index.php/ej>

- Hermawan, A., Muhammadi, AM., Gozali, AF (2023) *Optimasi Peningkatan Engagement Guru Melalui Penguatan Efikasi Diri, Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*, Jurnal Syntax Admiration, 2023. Volume 4, No. 10 Oktober 2023 p-ISSN 2722-7782 | e-ISSN 2722-5356 DOI: 10.46799/jsa.v4i10.943. <https://jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>
- Hermawan, A., Muhammadi, AM., Indrati, B.(2023) *Modeling and Optimization of Service Investigation Services: Empirical Study Using POP-SDM Approach at Head of Private Smk School in Bogor District, Indonesia*, International Journal of Business and Social Science Research 4 (9), 15-28 Vol: 4, Issue: 9 September/2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.47742/ijbssr.v4n9p2>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2021). *Exploratory Sequential Analysis Of Servant Leadership Reviewing From Adversity Intelligence, Proactive Personality, Team Work, Organizational Commitment And Work Motivation*. Journal of Positive Psychology and Wellbeing, 5(4),969–986. Scopus Q2. ISSN 2587-0130. <https://journalppw.com/index.php/jppw/article/view/477>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2022). *Servant Leadership Strengthening Modeling*, IJMIE: international Journal of Management, Innovation and Education, Vol. 1 No.1 April 2022 Page 42-50 e_ISSN : 2829-5005.
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., Hardhienata, S. (2022) *Pemodelan Penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah*, Jurnal Pendidikan Tambusai, ISSN: 2614-6754 (print) ISSN: 2614-3097(online) Volume 6 Nomor 1 Tahun 2022 Halaman 1008-1016 <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i1.3050>. <https://jptam.org/index.php/jptam>
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., Hardhienata, S. (2022). *Modeling and of Strengthening Servant Leadership*, Edunity Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan 1 (03) November, 2022 p- ISSN 2963-3648- e-ISSN 2964-8653 DOI: <https://doi.org/10.57096/edunity.v1i03.12>. <https://edunity.publikasikupublisher.com/index.php/Edunity>
- Hermawan, A., Sunaryo, W., & Hardhienata, S. (2023). *Optimal Solution for OCB Improvement Through Strengthening of Servant Leadership*,

- Creativity, and Empowerment*. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT), 5(1Sp), 11–25. DOI: <https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.307>
- Hermawan, A., Sunaryo, W., Hardhienata, S, (2022) *Optimal Solution For OCB Improvement Through Strengthening Of Servant Leadership, Creativity, And Empowerment*. IJMIE: international Journal of Management, Innovation and education, Vol. 1 No.1 Page 17-30 e_ISSN : 2829-5005. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie>
- Hermawan, A., Susanti, E. (2022) *Optimization of Improving Organizational Citizenship Behaviour (OCB) through Personality Strengthening, Interpersonal Communication, and Organizational Justice*, Indonesian Journal of Education and Mathematical Science, 2022 Vol. 3, No. 3, pp. 118–125 ISSN(e): 2715-985x DOI : <http://dx.doi.org/10.30596%2Fi-jems.v3i3.12105>.
- Hermawan, A., Susanti, E. (2023) *Pemodelan dan Optimasi Penguatan Kepemimpinan Melayani*, Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP, 2023. Vol. 4 No. 3, November 2023, pp. 232-250 ISSN: 2721-7795. DOI:10.30596/jppp.v4i3.16828. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JPPG>
- Hermawan, A; Ghozali, AF; Sayuti, MA (2023), *Modeling Strengthening Teacher Creativity*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) DOI. 10.9790/487X-2510044252 e-ISSN:2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 25, Issue 10. Ser. 4 (October. 2023), PP 42-52 www.iosrjournals.org
- Hermawan, A; Sintesa, N; Wardani, AK (2025), *Improving the Quality of Vocational School Teacher Services through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction*. American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN- 2379-106X, www.aijbm.com Volume 08, Issue 02 (February- 2025), P. 37-51.
- Hermawan, A; Wardani, AK, (2024), *Strategy to Improve Organizational Image Throughing Personality, Servant Leadership, Organizational Culture and Service Quality*. PPSDP International Journal of Education Volume 3 (2) (Special Issue) 22 October 2024, 718-730 2 nd PPSDP International Conference on Educational Sciences (IConEds 2024)

E-ISSN 2829-5196, P-ISSN 2830-3229. <https://ejournal.ppsdp.org/index.php/pijed/issue/view/13>

Hermawan, A; Wardani, AK; Satriyo, B; (2025), *Enhancing the Quality of Teacher Services through Strengthening Personality and Organizational Justice*. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. ISSN (online): 2582-7138 Vol.6 Issue 01. P.397- 406

Hermawan, A; Wardani, AK; Susilowati, E; Hanum, U, (2024), *Strategies for Optimizing Teacher Service Quality through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support, and Job Satisfaction*. Pedagogy Review. 3 (1), 2024, 01-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.61436/pedrev> <https://imrecsjournal.com/journals/index.php/pedrev>

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=ySyG10cAAAAJ&pagesize=80&authuser=1&citation_for_view=ySyG10cAAAAJ:_FxGoFyzp5QC

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=ySyG10cAAAAJ&pagesize=80&authuser=1&citation_for_view=ySyG10cAAAAJ:eQOLeE2rZwMC

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=ySyG10cAAAAJ&pagesize=80&authuser=1&citation_for_view=ySyG10cAAAAJ:WF5omc3nYNoC

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=ySyG10cAAAAJ&pagesize=80&authuser=1&citation_for_view=ySyG10cAAAAJ:Tyk-4Ss8FVUC

<https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>

Koro, B., Hermawan, A., Hardhienata, S. (2023) *Organizational culture through the development of management knowledge, pedagogical competence, work ethics, organizational commitment and work motivation*, International Journal of Management, Innovation, and Education. Vol.2 No.1 April 2023. Page 123-138. ISSN: 2829-5005. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/IJMIE>

Radnawati, D., Hermawan, A (2023). *The Optimal Solution for Strengthening the Quality of Teacher Services Through Personality Development and Organizational Justice*. D Radnawati, A Hermawan . International

Journal of Social Science Research and Review 6 (12), 161-173 ISSN 2700-2497 <http://dx.doi.org/10.47814/ijssrr.v6i12.1749>

Rusnadi, S., Sumiati, Hermawan, A. (2023) *Optimal Strategy to Improve the Quality of Vocational Teacher Services through Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction*. International Journal of Social Science And Human Research 6 (2023), 6888 – 6899, DOI: 10.47191/ijsshr/v6-i11-42, Impact factor- 6.686. www.ijsshr.in

Rusnadi, S., Hermawan, A.(2023) *Strategi Optimal Peningkatan Kualitas Layanan Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Melalui Penguatan Knowledge Management, Komunikasi Interpersonal, Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja*, Jurnal Syntax Admiration, 2023. Volume 4, No. 11, November 2023. p-ISSN 2722-7782 e-ISSN 2722-5356 DOI: <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.778>

Rusnadi, S; Sumiati; Hermawan, A, (2023), *Optimal Strategy to Improve the Quality of Vocational Teacher Services through Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction*. International Journal of Social Science And Human Research ISSN (print): 2644-0679, ISSN (online): 2644-0695. DOI: 10.47191/ijsshr/v6-i11-42, Impact factor- 6.686. <https://ijsshr.in/v6i11/42.php> P. 6888 – 6899

Siregar, UR., Hermawan, A., (2024) *Optimization to Increase Work Productivity Through Strengthening rganizational Culture, Interpersonal Communication, Task Interdependence, Job Satisfaction And Work Motivation*, Quest Journals Journal of Research in Business and Management 12 (2024), 59-76 ISSN(Online):2347-3002 www.quest-journals.org

Siregar, UR., Hermawan, A., (2024) *Strategies and Ways to Improve Organizational Culture through Strengthening Management Knowledge, Pedagogical Competence, Work Ethic, Organizational Commitment and Work Motivation*. International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis (IJMRA) ISSN(print): 2643-9840, ISSN(online): 2643-9875. DOI: 10.47191/ijmra/v7-i02-38. www.ijmra.in

- Siregar, UR., Hermawan, A. (2023) *Optimization for Reducing Work Stress through Strengthening Adversity Intelligence, Interpersonal Communication, Tasks Interdependence and Service Quality*, International journal of multidisciplinary research and analysis. ISSN(print): 2643-9840, ISSN(online): 2643-9875 Volume Volume 07 Issue 02 February 2024. DOI: 10.47191/ijmra/v7-i02-38, Impact Factor: 8.22 Page No. 716-732. www.ijmra.in
- Siregar, UR; Hermawan, A (2024), *Strategies to Improve Teacher Engagement through strengthening Self-Efficacy, Interpersonal Communication, Organizational Culture and Job Satisfaction*, Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS) ISSN 2226-1184 http://rjoas.com/issue-2024-12/article_05.pdf. P. 38-50.
- Siregar, UR; Hermawan, A, (2024), *Strategies to Improve Teachers' Organizational Citizenship Behavior Through Strengthening Transformational Leadership and Self-Efficacy*. International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS) E-ISSN: 2469-6501 VOL: 10, ISSUE: 11 November/2024 DOI: <http://dx.doi.org/10.33642/ijbass.v10n11p4> P.35-43
- Subandi, Hermawan, A. (2023) *Strategi dan Cara Menurunkan Stres Kerja Melalui Penguatan Kecerdasan Adversitas, Komunikasi Interpersonal, Interdependensi Tugas dan Kualitas Layanan*, Jurnal Syntax Admiration, 2023 Volume 4, No. 7 Juli 2023 p-ISSN 2722-7782 e-ISSN 2722-5356 DOI: 10.46799/jsa.v4i7.915 <https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal>
- Wardani, AK; Hermawan, A, (2024), *Strategy to Improve the Quality of Teacher Services through Strengthening Personality and Organizational Justice*. International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS). Eternal Scientific Publications ISSN: 2583 – 5238 / Volume 3 Issue 11 November 2024 / Pg. No: 143-153 Paper Id: IRJEMS-V3I11P114, Doi: 10.56472/25835238/IRJEMS-V3I11P114
- Wardani, AK; Hermawan, A; Setyaningsih, S, (2024), *Optimization of improving teacher organizational citizenship behavior (OCB) through strengthening transformational leadership and self-efficacy*, International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation (IJMRGE) ISSN

(online): 2582-7138 DOI: <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2024.5.6.P.1348-1355>.

Pendidikan tidak mengubah apapun. Pendidikan hanya mengubah orang. Orang yang terdidiklah yang mengubah apapun.

– Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Biografi Penulis

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E., Ak.) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBEK 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.

KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN IDEAL

Strategi Kepemimpinan dalam Era Vuca
dan Tantangan Pendidikan Kekinian

Dunia pendidikan kejuruan tengah memasuki babak baru dalam sejarah peradaban manusia. Di tengah revolusi teknologi, gelombang disrupsi global, dan dinamika sosial-ekonomi yang kian kompleks, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dituntut untuk tidak hanya bertahan, tetapi bertransformasi menjadi kekuatan utama dalam mencetak sumber daya manusia unggul. Dalam konteks ini, kepala sekolah SMK bukan sekadar manajer administratif, tetapi pemimpin peradaban — penggerak inovasi, penjaga nilai-nilai luhur, dan arsitek masa depan bangsa.

Era VUCA — Volatility (gejolak), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kerumitan), dan Ambiguity (ketidakjelasan) — telah mengubah lanskap pendidikan. Di dalam turbulensi ini, kepala sekolah harus menjadi navigator yang mampu mengarahkan kapal besar pendidikan vokasi dengan kompas visi strategis, peta inovasi teknologi, dan layar nilai kemanusiaan. Kepala sekolah yang mampu membaca arah angin perubahan, mengelola ketidakpastian, membangun budaya organisasi adaptif, dan menumbuhkan resilience komunitas sekolah akan menjadi garda depan reformasi pendidikan Indonesia.

Buku ini lahir dari kesadaran bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMK harus melampaui batasan lama. Tidak lagi sekadar fokus pada pengelolaan rutinitas administrasi, melainkan harus menjadi transformator budaya belajar, pencipta Teaching Factory berbasis teknologi baru, penggerak kolaborasi industri global, dan pelopor pendidikan yang berkelanjutan berbasis green economy dan digital economy.



literasinusantaraofficial@gmail.com
www.penerbitlitnus.co.id
@litnuspenerbit
literasinusantara_

085755971589

Pendidikan

+17

ISBN 978-634-234-123-0



9

786342

341230