

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



PENJAMINAN MUTU SMK di ERA VUCA

Strategi Integratif ISO 21001,
Rapor Pendidikan, dan Akreditasi



**PENJAMINAN
MUTU SMK
di ERA VUCA**

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

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

PENJAMINAN MUTU SMK di ERA VUCA

Strategi Integratif ISO 21001,
Rapor Pendidikan, dan Akreditasi

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



**PPENJAMINAN MUTU SMK DI ERA VUCA:
Strategi Integratif ISO 21001, Rapor Pendidikan,
dan Akreditasi**

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

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



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

Cetakan I, Agustus 2025

Perancang sampul: Rian Saputra
Penata letak: Rian Saputra

ISBN: 978-634-96279-1-7

xiv + 296 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Agustus 2025



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya buku ini dapat disusun sebagai ikhtiar kolektif untuk memperkuat penjaminan mutu di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam menghadapi era penuh tantangan, yaitu era VUCA—Volatility (ketidakstabilan), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kompleksitas), dan Ambiguity (ambiguitas). Buku ini lahir dari kegelisahan sekaligus harapan bahwa SMK di Indonesia tidak hanya mampu bertahan, tetapi justru mampu melesat maju melalui fondasi mutu yang kokoh, adaptif, dan berkelanjutan.

Penjaminan mutu pendidikan bukanlah sekadar proses administratif, melainkan cerminan dari tanggung jawab moral dan intelektual institusi pendidikan terhadap masa depan bangsa. Dalam konteks SMK, mutu beririsan langsung dengan masa depan generasi produktif, daya saing industri, serta kepercayaan publik. Ketika mutu dilihat bukan sebagai beban dokumen, tetapi sebagai “jiwa” sekolah, maka arah transformasi pendidikan vokasi akan menemukan jalannya.

Buku ini hadir untuk menjawab tiga tantangan besar sekaligus: bagaimana menyelaraskan standar mutu global (melalui ISO 21001), mengoptimalkan instrumen nasional (Rapor Pendidikan), dan memaknai akreditasi bukan hanya sebagai evaluasi eksternal, tetapi sebagai sarana refleksi dan rekonstruksi kualitas internal. Ketiganya—ISO, rapor, dan

akreditasi—bukan alat yang berdiri sendiri, melainkan ekosistem yang harus diintegrasikan secara strategis dan kontekstual dalam tata kelola SMK.

Dengan pendekatan yang **filosofis, akademik-formal, praktis-lapangan, dan naratif-inspiratif**, buku ini tidak hanya menyajikan teori dan regulasi, tetapi juga mengajak para pembaca untuk memahami substansi mutu secara utuh: mulai dari dimensi ontologis, epistemologis, hingga aksiologis. Dilengkapi pula dengan praktik-praktik baik, instrumen teknis, model grafis, dan peta jalan transformatif menuju tahun 2030, buku ini diharapkan dapat menjadi rujukan utama bagi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim penjaminan mutu, dinas pendidikan, dan seluruh pemangku kepentingan pendidikan vokasi.

Saya menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung proses penulisan buku ini, baik secara akademik maupun moral. Semoga buku ini menjadi bagian dari gerakan perubahan mutu pendidikan yang lebih substantif, manusiawi, dan berkelanjutan. Akhirnya, mari kita yakini bahwa *mutu bukan sekadar ukuran, tetapi wujud dari cinta dan tanggung jawab kita terhadap masa depan.*

Bogor, Juni 2025

Dr. Andi Hermawan, SE., Ak., S.Si., M.Pd



PROLOG

Mengapa Mutu SMK Harus Direvolusi di Era VUCA?

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah harapan strategis bangsa untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul, produktif, dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Namun, di tengah tantangan zaman yang kian kompleks dan tak terduga, muncul satu pertanyaan mendasar: *apakah mutu SMK saat ini telah benar-benar menjawab tuntutan masa depan?*

1. Spirit Perubahan di Tengah Krisis Pendidikan

Bangsa ini sedang berada pada titik kritis dalam sejarah pendidikan. Ketimpangan mutu, kesenjangan relevansi, dan kebuntuan sistemik dalam pengelolaan sekolah menjadi realitas yang tidak bisa disangkal. Data PISA, survei tracer alumni, dan laporan ketenagakerjaan menunjukkan bahwa masih banyak lulusan SMK yang belum memiliki kesiapan kerja, literasi dasar yang kuat, atau keterampilan hidup yang dibutuhkan.

Namun di balik krisis, selalu tersembunyi peluang untuk memperbaiki. Di sinilah *spirit perubahan* itu harus dihidupkan. Tidak cukup lagi dengan penyesuaian minor. Yang dibutuhkan adalah revolusi mutu: perubahan paradigma, restrukturisasi sistem, dan reposisi peran

semua aktor pendidikan. Pendidikan vokasi harus bergerak dari sekadar “menghasilkan lulusan” menjadi institusi yang *mentransformasi kualitas manusia*.

2. Realitas Kualitas Lulusan dan Kepercayaan Publik

Dalam beberapa tahun terakhir, publik semakin kritis terhadap mutu layanan pendidikan di SMK. Ketika masyarakat merasa lulusan SMK tidak mampu bersaing di dunia kerja atau tidak siap menghadapi tantangan dunia nyata, maka yang tergerus bukan hanya reputasi sekolah, melainkan juga *kepercayaan sosial terhadap pendidikan vokasi itu sendiri*.

Mutu tidak boleh hanya dipahami sebagai akreditasi atau nilai rapor. Mutu harus mencerminkan kompetensi lulusan, integritas sistem sekolah, dan daya saing pendidikan di mata publik. Oleh karena itu, penjaminan mutu tidak boleh menjadi rutinitas dokumentatif, melainkan menjadi sistem hidup yang memandu arah strategis sekolah.

3. Filsafat VUCA dan Urgensi Sistem Mutu Berbasis Data, Nilai, dan Teknologi

Era VUCA—yang ditandai oleh *volatility* (ketidakstabilan), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kerumitan), dan *ambiguity* (ketidakjelasan)—menuntut lembaga pendidikan untuk bertransformasi secara radikal. Dalam dunia yang tidak lagi linier dan penuh kejutan ini, lembaga pendidikan tidak cukup hanya mengandalkan intuisi dan pengalaman masa lalu. Diperlukan sistem mutu yang adaptif, berbasis data objektif, nilai-nilai etik profesional, dan pemanfaatan teknologi digital.

Mutu sekolah di era ini tidak cukup hanya diukur dari nilai akademik siswa atau status akreditasi semata, tetapi harus menyentuh kemampuan lembaga dalam:

- membaca perubahan eksternal,
- mengelola informasi dan refleksi internal,
- serta merespons dengan inovasi dan kebijakan strategis.

Di sinilah ISO 21001 hadir sebagai kerangka kerja global yang memberi arah pada sistem manajemen mutu pendidikan. Begitu pula Rapor Pendidikan yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek, sebagai *dashboard berbasis data* untuk mengidentifikasi kelemahan dan menggerakkan intervensi. Akreditasi juga harus dimaknai ulang, bukan sebagai penilaian semata, tetapi sebagai *konfirmasi integritas mutu* yang berkelanjutan.

Revolusi mutu SMK bukan pilihan, melainkan keharusan. Buku ini tidak menawarkan solusi instan, melainkan mengajak semua pelaku pendidikan vokasi untuk menyelami kembali makna mutu, membangun sistem yang berkelanjutan, dan menapaki jalan perubahan dengan semangat, strategi, dan substansi. Kita tidak bisa berharap perubahan besar datang dari luar. Mutu harus dimulai dari dalam—dari kesadaran, keberanian, dan kolaborasi kolektif untuk menjadikan SMK sebagai pusat keunggulan dan peradaban keterampilan bangsa.

“Jika kita ingin masa depan yang unggul, maka kita harus membangun mutu hari ini, dengan semangat perubahan dan keberanian mengambil arah baru.”

Bogor, Juni 2025

Dr. Andi Hermawan, SE., Ak., S.Si., M.Pd



DAFTAR ISI

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

BAGIAN I

LANDASAN FILOSOFIS DAN PARADIGMATIK

MUTU SEKOLAH.....	1
A. Mutu sebagai Spirit Etis dan Sistemik Pendidikan Vokasi	3
B. SMK di Era VUCA: Tantangan Disrupsi dan Peluang Mutu.....	24

BAGIAN II

STRATEGI PENJAMINAN MUTU SMK:

KERANGKA TEKNIS.....	41
A. ISO 21001: Sistem Manajemen Mutu Pendidikan yang Adaptif	43
B. Rapor Pendidikan: Instrumen Refleksi dan Aksi Mutu Sekolah.....	65

C. Akreditasi BAN-S/M: Pengakuan Formal dan Transformasi Nyata	87
--	----

BAGIAN III

MANAJEMEN MUTU BERBASIS SEKOLAH	107
A. Tata Kelola Organisasi Penjamin Mutu di SMK	109
B. Integrasi Mutu dalam Perencanaan dan Penganggaran Sekolah	124
C. Pengembangan SDM Sekolah sebagai Agen Mutu Transformatif	141

BAGIAN IV

IMPLEMENTASI, DIGITALISASI, DAN KOLABORASI MUTU.....	165
A. Membangun Budaya Mutu Sekolah: Spirit, Simbol, dan Sistem	167
B. Teknologi untuk Mutu: Digitalisasi Sistem Mutu SMK.....	186
C. Kolaborasi Strategis untuk Mutu: DUDI, Alumni, Komite, Pemerintah	197

BAGIAN V

ROADMAP MUTU SMK 2030	215
A. Roadmap Transformasi Mutu SMK 2025–2030	217
B. Rekomendasi Strategis dan Inspirasi Praktik Baik.....	233
Glosarium.....	247
Daftar Pustaka.....	263

Indeks Tematik (A-Z).....291

Biografi Penulis.....295

BAGIAN I

LANDASAN FILOSOFIS DAN PARADIGMATIK MUTU SEKOLAH



PENJAMINAN MUTU SMK DI ERA VUCA?

Mengapa Mutu SMK Harus Direvolusi di Era VUCA?

Spirit perubahan di tengah krisis pendidikan



Filosofi VUCA dan urgensi sistem mutu berbasis



Realitas kualitas lulusan dan kepercayaan publik



berbasis data, nilai, dan teknologi

Ontologi Mutu: Apa itu 'mutu' dalam pendidikan vokasi?



Standar



Konsistensi



Relevansi



Transformatif



Transformatif

A. Mutu sebagai Spirit Etis dan Sistemik Pendidikan Vokasi

Di tengah derasnya arus disrupsi dan perubahan sosial-ekonomi yang tidak menentu, dunia pendidikan tidak hanya dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman, tetapi juga untuk menegaskan kembali akar filosofis dan orientasi dasarnya. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai institusi yang berada pada simpul strategis antara dunia pendidikan dan dunia kerja, memiliki tanggung jawab yang tidak ringan: *membentuk insan produktif yang bermutu secara profesional dan bermakna secara kemanusiaan*.

Namun apa sebenarnya yang dimaksud dengan “mutu”? Apakah ia hanya sebatas angka kelulusan, sertifikat kompetensi, atau nilai rapor? Ataukah mutu adalah sesuatu yang lebih dalam, menyentuh inti dari eksistensi pendidikan itu sendiri?

Bab ini mengajak pembaca untuk menyelami hakikat mutu dari tiga perspektif filsafat utama—ontologi (hakikat), epistemologi (pengetahuan), dan aksiologi (nilai)—yang selama ini jarang disentuh dalam narasi pendidikan vokasi. Mutu tidak boleh dipahami semata-mata sebagai mekanisme teknokratis atau alat ukur eksternal. Ia adalah *jiwa pendidikan*, manifestasi dari *nilai*, dan bukti komitmen terhadap masa depan peserta didik serta bangsa.

Untuk membumikan kajian ini, bab ini juga memperkenalkan tiga tokoh utama teori mutu dunia—W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby—yang gagasannya akan direfleksikan dalam konteks pengelolaan mutu di SMK. Ketiganya menegaskan bahwa mutu bukan hanya soal “hasil akhir”, melainkan proses sistemik yang menyeluruh, berakar pada budaya kerja, partisipasi kolektif, dan keberanian untuk berubah.

Akhir bab akan menyoroti satu ketegangan yang sering terjadi di sekolah: antara kepatuhan administratif (compliance) dengan komitmen substansial (commitment) terhadap mutu. Dalam konteks ini, mutu bukan hanya tentang mengisi borang, menyusun SOP, atau mengejar akreditasi, tetapi tentang *melibatkan hati, akal sehat, dan moralitas dalam setiap langkah pendidikan*.

Bab ini menjadi fondasi awal untuk membangun pemahaman bahwa mutu bukan sekadar target, tetapi merupakan identitas dan jalan etis lembaga pendidikan vokasi. Dari sinilah revolusi mutu dimulai: bukan dari luar, melainkan dari kesadaran dalam.

Ontologi Mutu: Apa itu “mutu” dalam pendidikan vokasi?

Dalam dunia pendidikan, “mutu” sering kali dibicarakan, dikampanyekan, dan dijadikan indikator utama keberhasilan. Namun, dalam praktiknya, pemahaman tentang mutu sering kali terjebak dalam makna yang sempit—sebagai angka akreditasi, nilai UN, atau capaian sertifikasi kompetensi. Padahal, dari sudut pandang ontologis, mutu jauh melampaui sekadar hasil yang dapat diukur secara numerik. Mutu adalah hakikat atau keberadaan mendasar dari pendidikan itu sendiri: ia menyatu dalam proses, identitas, dan orientasi lembaga pendidikan.

Ontologi sebagai cabang filsafat yang membahas tentang hakikat keberadaan, mengajak kita untuk merenungkan: apa yang sebenarnya ada dalam sesuatu yang disebut “mutu pendidikan”? Dalam konteks pendidikan vokasi, mutu tidak hanya berarti lulusannya terserap dunia kerja, tetapi juga bermakna bahwa lulusan tersebut menjadi manusia utuh yang kompeten, berintegritas, dan mampu beradaptasi dalam dinamika kehidupan nyata.

Mutu pendidikan vokasi adalah kondisi ideal yang merepresentasikan terpenuhinya seluruh dimensi pembelajaran yang berorientasi pada manusia, bukan sekadar pada pasar. Ia mencakup proses pembelajaran yang bermakna, relevansi kurikulum, kualitas guru dan pengelola, suasana sekolah yang sehat, serta keterlibatan aktif dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Dalam ranah ontologis, mutu bukanlah benda, tetapi *nilai keberadaan* dari keseluruhan sistem pendidikan.

Lebih jauh lagi, mutu merupakan “ruh” yang menghidupkan visi dan misi sekolah. Ia tidak hadir sebagai entitas eksternal, melainkan inheren dalam setiap tindakan pendidikan. Seorang guru yang mengajar dengan sepenuh hati, seorang kepala sekolah yang memimpin dengan integritas,

dan seorang siswa yang belajar dengan semangat—semuanya adalah wujud dari keberadaan mutu itu sendiri.

Mutu juga tidak bersifat statis. Ia hidup, berubah, dan berkembang sesuai dengan konteks zaman. Dalam era VUCA, ontologi mutu menuntut fleksibilitas, kemampuan membaca perubahan, serta keberanian untuk keluar dari zona nyaman. Oleh karena itu, mutu bukanlah keadaan akhir, tetapi proses terus-menerus dalam mencari bentuk terbaik dari penyelenggaraan pendidikan.

Dalam konteks SMK, pemahaman ontologis terhadap mutu menjadi krusial. Tanpa kesadaran akan “apa itu mutu”, sekolah akan terjebak dalam rutinitas administratif yang tidak bermakna. Evaluasi diri, akreditasi, dan pelaporan mutu hanya akan menjadi dokumen formal tanpa jiwa. Sebaliknya, jika mutu dimaknai sebagai eksistensi fundamental lembaga, maka seluruh ekosistem sekolah akan bergerak secara otentik menuju keunggulan.

Mutu juga harus dilihat sebagai sesuatu yang melekat pada relasi antar manusia. Guru bukan hanya pengajar, tetapi pembentuk karakter. Siswa bukan hanya peserta didik, tetapi subjek utama dalam proses pendidikan. Kepala sekolah bukan hanya manajer, tetapi pemimpin nilai. Dalam relasi-relasi inilah mutu menjelma menjadi praksis sosial yang hidup.

Pengakuan terhadap keberadaan mutu sebagai entitas hidup menuntut pendekatan sistemik dalam pengelolaan pendidikan. Ini berarti bahwa mutu tidak bisa dipisahkan antara satu komponen dengan komponen lainnya. Kurikulum, manajemen, infrastruktur, budaya sekolah, hingga relasi sosial antarwarga sekolah adalah satu kesatuan yang membentuk mutu sebagai realitas kolektif.

Dalam tataran ontologis, mutu harus dilihat sebagai proses kreatif untuk menciptakan pendidikan yang manusiawi. Ia tidak bisa dipaksakan dari luar, melainkan tumbuh dari dalam. Sekolah yang bermutu bukanlah sekolah yang hanya mengikuti standar, tetapi sekolah yang mampu mengembangkan dirinya secara otentik dan reflektif.

SMK sebagai lembaga vokasi harus memahami bahwa mutu bukan hanya untuk memenuhi harapan eksternal (seperti pasar kerja), tetapi untuk membangun manusia yang bermakna. Lulusan SMK yang bermutu adalah mereka yang tidak hanya terampil menggunakan mesin, tetapi juga mampu mengendalikan hidupnya dengan nilai-nilai etika, tanggung jawab, dan visi masa depan.

Pemahaman ontologis ini menantang kita untuk tidak sekadar bicara soal indikator, tetapi tentang esensi. Pertanyaannya bukan hanya: “Apakah sekolah ini bermutu?” tetapi: “Apa arti keberadaan sekolah ini bagi kehidupan siswa, masyarakat, dan masa depan bangsa?”

Oleh karena itu, buku ini mengajak seluruh pengelola pendidikan vokasi untuk menggeser paradigma: dari mutu sebagai ukuran menjadi mutu sebagai makna. Dari mutu sebagai target administratif menjadi mutu sebagai cita-cita moral. Dan dari mutu sebagai standar pasif menjadi mutu sebagai komitmen kolektif.

Dalam kerangka ini, mutu bukanlah sekadar akreditasi A atau sertifikat ISO, tetapi bagaimana sekolah menjelma menjadi rumah tumbuhnya martabat manusia. Sebuah tempat di mana ilmu, keterampilan, dan nilai hidup berpadu dalam harmoni yang nyata.

Ontologi mutu juga mengajarkan bahwa setiap sekolah memiliki potensi kebermutuan yang unik. Tidak ada satu bentuk mutu yang seragam. Setiap SMK—dengan kekhasan lokalitas, SDM, dan visinya—dapat merumuskan mutu dalam bentuknya sendiri. Justru dari keragaman inilah mutu nasional akan terbentuk secara organik.

Mutu dalam pendidikan vokasi tidak dapat dipahami secara sempit hanya sebagai hasil atau output berupa nilai akademik atau angka partisipasi kerja lulusan. Ia adalah konsep yang bersifat ontologis, yakni menyangkut hakikat dasar dari keberadaan pendidikan itu sendiri. Dalam filsafat, ontologi adalah cabang ilmu yang membahas tentang “apa itu sesuatu secara hakiki”—dan dalam konteks ini, kita bertanya: *apa itu mutu?, apa esensi mutu dalam pendidikan vokasi?*

Secara etimologis, mutu berasal dari kata Latin *qualitas*, yang berarti sifat atau keadaan yang membedakan sesuatu dari yang lain. Dalam konteks pendidikan vokasi, mutu adalah derajat kebermaknaan, relevansi, dan keberhasilan suatu institusi pendidikan dalam menjawab kebutuhan peserta didik, dunia kerja, dan masyarakat secara luas. Mutu bukanlah atribut yang statis, tetapi konstruksi yang berkembang dalam ruang dan waktu, dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi.

Mutu juga merupakan konsep relasional. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan selalu dikaitkan dengan harapan, kebutuhan, dan tujuan. Pendidikan vokasi yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang *fit for purpose*—yakni sesuai dengan kebutuhan industri, tetapi juga *fit for society*—yakni relevan dengan kebutuhan pembangunan sosial dan kemanusiaan. Dalam hal ini, mutu bukan hanya tentang kecakapan teknis, melainkan juga etika kerja, kemampuan beradaptasi, dan kecerdasan emosional.

Dalam konteks ontologi pendidikan, mutu adalah realitas yang multidimensional. Ia mencakup aspek input (sumber daya), proses (pembelajaran), output (lulusan), dan outcome (dampak). Dengan demikian, mutu tidak bisa direduksi hanya pada satu indikator saja. Ia adalah ekosistem yang saling berkaitan dan perlu dipahami sebagai satu kesatuan sistemik.

Filsuf pendidikan seperti John Dewey menekankan bahwa pendidikan adalah proses rekonstruksi pengalaman yang bertujuan membentuk individu yang bertanggung jawab dalam masyarakat. Dalam kerangka ini, mutu adalah kemampuan sekolah vokasi menciptakan pengalaman belajar yang bermakna, relevan, dan membentuk karakter. Bukan hanya sekadar memenuhi kurikulum, tetapi membentuk manusia utuh.

Sementara itu, UNESCO melalui kerangka Education 2030 mendefinisikan mutu pendidikan sebagai pendidikan yang inklusif, berkeadilan, relevan dengan kebutuhan zaman, dan mendukung pembelajaran sepanjang hayat. Dengan kata lain, mutu adalah ekspresi dari tujuan pendidikan yang holistik dan transformatif. Pendidikan vokasi yang bermutu bukan hanya mencetak tenaga kerja, tetapi juga warga negara yang berdaya.

Dalam literatur manajemen mutu, beberapa tokoh klasik memberikan sumbangan terhadap ontologi mutu. Edward Deming menyatakan bahwa mutu adalah hasil dari proses yang dirancang dengan baik. Juran melihat mutu sebagai kesesuaian terhadap kebutuhan pelanggan. Sedangkan Crosby menyebut mutu sebagai “conformance to requirements”. Ketiga tokoh ini memberikan landasan berpikir bahwa mutu bukanlah kebetulan, tetapi hasil dari sistem yang dirancang dengan sadar.

Tabel 1.1 – Perbandingan Pandangan Ontologis tentang Mutu Pendidikan

Perspektif	Fokus Utama	Implikasi untuk SMK
Filosofis (Dewey, Freire)	Pendidikan sebagai pembebasan dan transformasi	Mutu sebagai upaya mencerdaskan dan memanusiakan siswa
Manajerial (Deming, Juran)	Proses dan sistem sebagai kunci mutu	Perlu SOP, perencanaan mutu, dan kontrol kualitas
Kebijakan (UNESCO, Kemendikbudristek)	Mutu sebagai akses, relevansi, dan keadilan	SMK harus menjamin kesetaraan, keterhubungan dengan industri dan masyarakat

Dengan memahami berbagai pandangan ini, maka mutu dalam pendidikan vokasi tidak bisa dipersempit hanya pada sertifikasi atau capaian kerja. Ia menyangkut *ide dasar* tentang “mengapa sekolah itu ada”, “untuk siapa ia melayani”, dan “nilai apa yang hendak ditanamkan”. Inilah dimensi ontologis dari mutu.

Mutu juga perlu dilihat dalam hubungannya dengan waktu. Ia bukan kondisi sesaat, tetapi proses terus-menerus untuk memperbaiki diri. Dalam semangat *kaizen* (continuous improvement), mutu adalah perjalanan, bukan tujuan akhir. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang terus belajar, terus berubah, dan terus berbenah.

Dengan pemahaman ini, setiap kebijakan, program, dan aktivitas di SMK seharusnya dilihat dari lensa mutu yang ontologis: apakah ini

mendekatkan kita pada tujuan pendidikan yang sejati? Apakah ini membentuk karakter, kecakapan, dan kemanusiaan peserta didik? Jika tidak, maka ia hanya menjadi kegiatan administratif belaka.

Ontologi mutu dalam pendidikan vokasi pada akhirnya bertumpu pada keberanian untuk bertanya tentang makna terdalam dari pendidikan itu sendiri. Ia menuntut refleksi, kesadaran, dan komitmen untuk menempatkan manusia sebagai pusat dari segala proses pendidikan. Dan dari sinilah, mutu sejati akan lahir dan tumbuh.

Tabel 1.2 – Perspektif Ontologis tentang Mutu dalam Pendidikan Vokasi

Perspektif	Fokus Ontologi	Implikasi dalam Pendidikan Vokasi
Filosofis	Hakikat mutu sebagai konsep ideal	Mendorong pencarian nilai-nilai universal dalam pendidikan
Manajerial	Mutu sebagai hasil dari proses yang terstandar	Menekankan pentingnya sistem, prosedur, dan perencanaan
Kebijakan	Mutu sebagai target regulatif dan evaluatif	Mendorong perumusan kebijakan berbasis indikator capaian

Akhirnya, pemahaman ontologis atas mutu dalam pendidikan vokasi akan membawa kita pada pemahaman yang lebih manusiawi, dinamis, dan membebaskan. Kita tidak sedang mengukur mutu semata, tetapi sedang membangun keberadaan yang bermakna bagi setiap insan yang terlibat di dalamnya.

Dengan demikian, ketika kita bicara mutu, kita sesungguhnya sedang bicara tentang *siapa kita sebagai lembaga pendidikan, untuk apa kita ada, dan apa yang ingin kita wariskan kepada generasi mendatang*. Inilah fondasi filosofis dari seluruh sistem penjaminan mutu yang akan dibahas dalam bab-bab selanjutnya.

Epistemologi Mutu: Bagaimana mutu dipahami dan diukur?

Epistemologi sebagai cabang filsafat yang membahas tentang sumber, hakikat, dan validitas pengetahuan, memberikan kerangka penting dalam memahami bagaimana “mutu” dikenali, dipahami, dan dinilai dalam dunia pendidikan vokasi. Jika ontologi mempertanyakan “apa itu mutu?”, maka epistemologi mengajak kita bertanya: *dari mana kita tahu bahwa suatu pendidikan itu bermutu? dan bagaimana kita bisa membuktikannya secara sah dan bermakna?*

Dalam dunia pendidikan, pendekatan epistemologis terhadap mutu menjadi titik awal dari segala aktivitas evaluasi, perencanaan, dan intervensi. Tanpa pemahaman yang benar tentang bagaimana mutu diukur dan dimaknai, maka sistem penjaminan mutu hanya akan menjadi formalitas tanpa substansi. Maka, epistemologi mutu dalam pendidikan vokasi menuntut kita untuk berpikir kritis terhadap cara kita menilai kualitas dan dampak pendidikan.

Mutu dalam pendidikan vokasi harus dipahami sebagai konstruksi multidimensional. Ia bukan sekadar akumulasi skor atau hasil tes, melainkan sebuah pemahaman integratif tentang bagaimana proses pembelajaran, hasil belajar, keterlibatan industri, serta dinamika sekolah bekerja secara sinergis dalam menciptakan lulusan yang relevan dan bernilai. Oleh karena itu, epistemologi mutu bersifat kontekstual: ia tidak dapat dilepaskan dari tujuan pendidikan vokasi itu sendiri.

Salah satu persoalan epistemologis yang penting adalah soal indikator. Apakah indikator mutu pendidikan harus seragam di semua SMK? Apakah angka indeks kompetensi lulusan dapat menggambarkan kualitas pendidikan secara utuh? Di sinilah muncul kritik terhadap pendekatan positivistik yang berlebihan dalam evaluasi pendidikan. Sebaliknya, pendekatan konstruktivistik justru menekankan bahwa pemahaman mutu lahir dari dialog, refleksi, dan keterlibatan partisipatif semua pemangku kepentingan.

Pengetahuan tentang mutu juga tidak netral. Ia dibentuk oleh nilai-nilai, ideologi, dan kepentingan tertentu. Dalam hal ini, epistemologi mutu harus bersifat kritis: mempertanyakan siapa yang menentukan standar

mutu, bagaimana standar itu dibuat, dan apakah standar tersebut benar-benar relevan dengan konteks SMK di daerah tertentu. Hal ini penting agar kita tidak terjebak dalam “pengetahuan teknokratik” yang terlepas dari realitas sosial-budaya.

Epistemologi mutu dalam SMK juga menuntut keterampilan reflektif. Sekolah yang bermutu bukan hanya sekolah yang memiliki hasil tinggi dalam asesmen nasional, tetapi juga sekolah yang mampu mengevaluasi dirinya secara jujur dan sistematis. Evaluasi diri, survei kepuasan siswa, umpan balik dari industri, dan analisis tracer study adalah bentuk-bentuk pengetahuan yang mendalam, bukan sekadar angka.

Keterukuran adalah bagian penting dari epistemologi mutu. Namun keterukuran itu harus dibangun dengan alat ukur yang sahih, andal, dan relevan. Instrumen seperti rubrik penilaian kompetensi, asesmen berbasis proyek, serta evaluasi berbasis portofolio harus dikembangkan secara kontekstual dan partisipatif. Kita tidak bisa mengukur mutu secara bermakna dengan alat yang tidak sesuai dengan karakter pendidikan vokasi.

Pengetahuan tentang mutu juga harus bersifat longitudinal. Artinya, pemahaman terhadap kualitas pendidikan tidak cukup hanya dilakukan dalam satu titik waktu. Harus ada sistem monitoring dan evaluasi berkelanjutan yang memungkinkan sekolah menelusuri perjalanan mutu dari waktu ke waktu, dan menemukan pola-pola peningkatan atau stagnasi secara jangka panjang.

Di era digital dan data, epistemologi mutu semakin meluas ke ranah big data dan data science. Sekolah-sekolah saat ini dihadapkan pada beragam data—dari hasil belajar siswa, absensi, keterlibatan orang tua, hingga performa guru. Namun data hanyalah bahan mentah. Yang terpenting adalah bagaimana sekolah membangun *literasi data*—kemampuan untuk membaca, menafsirkan, dan mengambil keputusan berdasarkan data secara bijak dan bermoral.

Epistemologi mutu juga harus mencakup pendekatan naratif dan kualitatif. Mutu tidak selalu hadir dalam bentuk angka. Terkadang, mutu tergambar dalam kisah guru yang membimbing dengan sabar, kepala sekolah yang

memimpin dengan empati, atau alumni yang memberi dampak sosial di komunitasnya. Oleh karena itu, dokumentasi praktik baik, refleksi personal, dan testimoni menjadi bagian penting dalam menilai keberadaan mutu secara utuh.

Dengan epistemologi yang menyeluruh, sekolah dapat mengembangkan sistem penjaminan mutu yang bukan hanya valid secara akademik, tetapi juga bermakna secara etis dan sosial. Proses ini memerlukan pelibatan aktif seluruh warga sekolah, karena pengetahuan tentang mutu tidak bisa dimonopoli oleh segelintir orang, tetapi harus menjadi budaya bersama.

Dalam konteks kebijakan, epistemologi mutu menjadi dasar dalam menyusun rapor pendidikan, sistem akreditasi, dan standar pelayanan minimal. Semua instrumen ini harus disusun atas dasar prinsip epistemologis: transparansi, validitas, partisipasi, dan kebermaknaan. Jika tidak, maka penjaminan mutu akan kehilangan rohnyanya.

Penting pula untuk disadari bahwa epistemologi mutu dalam SMK tidak bisa bersifat absolut. Karena konteks lokal, perbedaan sumber daya, dan karakteristik siswa yang beragam, maka cara mengetahui dan menilai mutu harus terbuka terhadap interpretasi dan adaptasi. Ini bukan bentuk relativisme mutlak, tetapi bentuk dari epistemologi yang inklusif dan reflektif.

Dengan kesadaran epistemologis ini, kita dapat menghindari jebakan bias dan penyederhanaan. Kita tidak akan lagi sekadar mengejar “mutu dalam angka”, tetapi akan mengejar “mutu dalam makna”. Inilah esensi sejati dari sistem mutu yang berpihak pada siswa, guru, dan masa depan pendidikan itu sendiri.

Epistemologi mutu juga membuka ruang untuk inovasi. Ketika pemahaman mutu tidak dibatasi oleh standar lama yang kaku, maka sekolah memiliki keleluasaan untuk bereksperimen, berkreasi, dan menemukan pendekatan-pendekatan baru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan layanan.

Pada akhirnya, epistemologi mutu bukan hanya soal metode evaluasi, tetapi tentang sikap epistemik: kesediaan untuk terus belajar,

mempertanyakan, memperbaiki, dan memahami. Sekolah yang hidup dalam epistemologi mutu adalah sekolah yang dinamis, terbuka terhadap kritik, dan terus tumbuh melalui refleksi dan aksi kolektif.

Menurut Stufflebeam (2003), pengukuran mutu dalam pendidikan memerlukan pendekatan sistematis yang menggabungkan input, proses, output, dan outcome. Epistemologi mutu menekankan pentingnya triangulasi data, validitas instrumen, dan kontekstualisasi hasil. Dalam konteks SMK, epistemologi mutu harus sensitif terhadap kekhasan vokasi yang menuntut pembuktian langsung keterampilan dan nilai-nilai kerja.

Tabel 1.3 – Model Epistemologis dalam Pengukuran Mutu Pendidikan Vokasi

Model Pengukuran	Karakteristik	Kelebihan	Kelemahan
Kuantitatif Positivistik	Fokus pada angka, statistik, pengujian hipotesis	Objektif dan komparatif	Kurang menangkap konteks dan nilai
Kualitatif Konstruktivis	Fokus pada narasi, pengalaman, interpretasi	Kontekstual dan mendalam	Sulit digeneralisasi
Campuran (Mixed Method)	Gabungan statistik dan naratif	Komprehensif	Kompleks dalam pelaksanaan

Pemahaman epistemologis atas mutu membuka ruang refleksi terhadap berbagai instrumen seperti ANBK, Rapor Pendidikan, dan Evaluasi Diri Sekolah. Pertanyaan epistemologis mendasar seperti “siapa yang menilai?”, “mengapa indikator ini dipilih?”, dan “apa makna hasilnya bagi perbaikan?” harus selalu diajukan. Dengan pendekatan epistemologis yang kritis, pengukuran mutu di SMK tidak akan berhenti pada data, tetapi menjadi alat refleksi dan pengambilan keputusan yang bermakna. Oleh karena itu, membangun mutu di SMK bukan hanya pekerjaan teknis atau administratif. Ia adalah proyek pengetahuan, nilai, dan kebijaksanaan. Dan setiap warga

sekolah, mulai dari guru, siswa, hingga pemangku kebijakan, adalah bagian penting dalam ekosistem pengetahuan mutu ini.

Dengan memahami bagaimana mutu dipahami dan diukur secara epistemologis, kita tidak hanya akan membangun sistem penjaminan mutu yang lebih kuat, tetapi juga menciptakan pendidikan vokasi yang lebih adil, relevan, dan bermartabat.

Aksiologi Mutu: Mengapa mutu penting sebagai nilai moral?

Jika ontologi membahas “apa itu mutu” dan epistemologi menjawab “bagaimana mutu diketahui dan diukur”, maka aksiologi mutu menggali makna terdalam: *mengapa mutu penting?, untuk siapa mutu itu diperjuangkan?, dan apa nilai moral di balik setiap upaya penjaminan mutu pendidikan vokasi?* Aksiologi adalah filsafat nilai—dan dalam pendidikan, nilai adalah fondasi spiritual dari setiap tindakan pedagogis dan institusional.

Dalam konteks pendidikan vokasi, mutu tidak boleh dimaknai secara sempit sebagai alat memenuhi kebutuhan pasar tenaga kerja. Ia harus dilihat sebagai bagian dari tanggung jawab moral terhadap pembentukan manusia. Lulusan SMK bukan sekadar tenaga kerja teknis, tetapi warga negara yang beretika, mandiri, dan memiliki kontribusi sosial. Oleh karena itu, mutu harus mengandung nilai moral, sosial, dan kemanusiaan.

Aksiologi mutu menuntut refleksi tentang tujuan akhir pendidikan. Pendidikan bukan hanya mentransfer keterampilan, tetapi membangun kepribadian, karakter, dan jiwa kepemimpinan. Sekolah yang bermutu bukan hanya yang berhasil menyerap siswa ke dunia kerja, tetapi juga yang menumbuhkan integritas, empati, dan rasa tanggung jawab sosial dalam diri siswa.

Dalam perspektif ini, setiap kebijakan mutu harus mempertimbangkan implikasi nilainya. Apakah standar yang diterapkan benar-benar adil? Apakah evaluasi yang dilakukan membangun atau merendahkan martabat peserta didik? Apakah pelaporan mutu mendorong perbaikan berkelanjutan atau hanya sekadar formalitas birokratis? Ini adalah pertanyaan-pertanyaan aksiologis yang tak bisa diabaikan.

Mutu tanpa nilai hanya akan menghasilkan sekolah yang kompeten secara teknis namun hampa secara moral. Maka, aksiologi mutu mengingatkan bahwa upaya peningkatan kualitas harus sejalan dengan penguatan nilai-nilai luhur pendidikan: kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan kemanusiaan. Setiap dokumen mutu seharusnya juga mencerminkan kepedulian terhadap siswa, guru, dan masa depan bangsa.

Kepemimpinan mutu dalam SMK juga harus dilandasi aksiologi. Kepala sekolah tidak sekadar mengelola indikator, tetapi menjadi teladan nilai. Guru bukan hanya pelaksana kurikulum, tetapi penumbuh nilai-nilai hidup. Dalam hal ini, budaya mutu sekolah akan tumbuh kuat bila ditopang oleh sistem nilai yang hidup dalam keseharian.

Mutu juga harus dipandang sebagai alat pembebasan. Ia membebaskan siswa dari ketidakberdayaan, guru dari stagnasi profesional, dan sekolah dari keterbelakangan sistemik. Dalam makna ini, mutu adalah gerakan moral: memperjuangkan keadilan pendidikan, memberdayakan yang terpinggirkan, dan memperbaiki ketimpangan kualitas di berbagai wilayah.

Aksiologi mutu juga mengajarkan pentingnya kesetaraan. Setiap siswa berhak atas mutu pendidikan terbaik, tanpa diskriminasi atas dasar latar belakang ekonomi, gender, agama, atau daerah. Sistem mutu yang baik adalah sistem yang menjamin semua peserta didik memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang secara optimal.

Nilai-nilai luhur inilah yang menjadi dasar dalam memilih pendekatan mutu yang manusiawi. Evaluasi yang bermutu adalah yang memanusiakan. Supervisi yang bermutu adalah yang membimbing, bukan menghukum. Audit mutu yang bermutu adalah yang mendorong transformasi, bukan mempermalukan. Aksiologi ini menghindarkan sistem mutu dari dehumanisasi dan formalisme berlebihan.

Dalam era VUCA, sistem nilai menjadi jangkar. Ketika perubahan datang begitu cepat dan tidak pasti, maka satu-satunya kompas adalah nilai-nilai etis yang memandu keputusan. Itulah sebabnya sistem mutu di SMK harus berbasis nilai: agar tidak kehilangan arah, tidak kehilangan nurani.

Nilai juga menjadi fondasi kepercayaan. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang dipercaya. Dan kepercayaan tidak dibangun oleh angka, tetapi oleh integritas. Ketika warga sekolah menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakan, antara tujuan dan cara, maka mutu akan hadir sebagai hasil dari moralitas kolektif.

Aksiologi mutu juga membuka ruang spiritualitas dalam pendidikan. Bukan dalam arti agama sempit, tetapi sebagai pengakuan bahwa pendidikan adalah kerja batin yang luhur. Dalam setiap pembelajaran yang penuh kasih, dalam setiap keputusan yang adil, dan dalam setiap kebijakan yang berpihak pada siswa, di situlah mutu menemukan makna tertingginya.

Oleh karena itu, mutu tidak bisa dibangun hanya dengan logika teknis dan manajemen modern. Ia harus dihidupkan melalui nilai-nilai luhur yang ditanamkan, diteladankan, dan dikukuhkan dalam budaya sekolah. Mutu yang sejati adalah mutu yang membebaskan, memanusiakan, dan menginspirasi.

Bila aksiologi mutu tidak dipahami, maka sekolah akan terjebak dalam kompetisi semu: saling berlomba meraih nilai tinggi, akreditasi sempurna, dan penghargaan administratif, namun kehilangan substansi. Sebaliknya, sekolah yang beraksiologi kuat akan membangun mutu dari dalam, menjadikannya bagian dari integritas kolektif.

Dengan memahami aksiologi mutu, kita akan menyadari bahwa mutu adalah panggilan etis, bukan hanya target kebijakan. Ia adalah ekspresi kecintaan terhadap anak-anak bangsa. Ia adalah wujud tanggung jawab antar generasi. Dan ia adalah bukti bahwa pendidikan sejatinya adalah pekerjaan hati. Maka, saat kita bicara mutu di SMK, kita tidak hanya bicara tentang hasil. Kita bicara tentang nilai. Tentang arah. Tentang tanggung jawab. Dan tentang harapan bahwa dari sekolah-sekolah bermutu inilah masa depan bangsa akan ditunen.

Teori Mutu: Deming, Juran, Crosby, dan implikasinya ke dunia SMK

Dalam membangun sistem penjaminan mutu pendidikan yang kokoh dan berkelanjutan, perlu kiranya kita menengok pada fondasi-fondasi teoretis yang telah diwariskan oleh para pelopor mutu global. W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby merupakan tiga tokoh yang paling berpengaruh dalam pengembangan teori mutu di bidang industri dan manajemen, namun gagasan mereka memiliki relevansi luar biasa dalam konteks pendidikan vokasi, khususnya di SMK.

W. Edwards Deming dikenal luas dengan kontribusinya dalam revolusi industri Jepang pasca Perang Dunia II melalui filosofi Total Quality Management (TQM). Salah satu kontribusi besarnya adalah siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) yang kini menjadi landasan banyak sistem mutu modern, termasuk ISO 21001. Dalam konteks SMK, siklus PDCA dapat diterapkan dalam pengembangan kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi program sekolah, hingga perbaikan berkelanjutan berbasis data.

Deming juga menekankan pentingnya sistem berpikir (*systems thinking*). Ia percaya bahwa mutu tidak bisa diperoleh dari satu elemen saja, tetapi merupakan hasil interaksi antar subsistem dalam organisasi. Dalam SMK, ini berarti bahwa keberhasilan mutu tidak hanya ditentukan oleh guru atau kepala sekolah, tetapi oleh seluruh ekosistem sekolah: tata kelola, budaya, sarana prasarana, keterlibatan DUDI, dan partisipasi siswa.

Joseph M. Juran memberikan penekanan yang kuat pada aspek managerial dalam mutu. Ia memperkenalkan konsep “Juran Trilogy”: quality planning, quality control, dan quality improvement. Tiga pilar ini sangat aplikatif di SMK. Perencanaan mutu dapat diterapkan dalam penyusunan RKS yang berbasis data; pengendalian mutu dilakukan melalui monitoring harian dan supervisi guru; dan peningkatan mutu dilakukan melalui program pelatihan, inovasi pembelajaran, serta refleksi kolektif sekolah.

Juran juga mengangkat pentingnya peran pimpinan dalam membangun budaya mutu. Dalam pendidikan vokasi, kepala sekolah harus tampil sebagai “champion of quality”—pemimpin yang tidak hanya mengatur, tetapi

menginspirasi seluruh warga sekolah untuk mencintai mutu sebagai nilai bersama.

Sementara itu, Philip B. Crosby terkenal dengan gagasannya “Quality is Free”—mutu itu tidak mahal, justru ketidaktercapaian mutu-lah yang mahal. Crosby memperkenalkan empat prinsip mutu: (1) mutu didefinisikan sebagai kesesuaian dengan kebutuhan, (2) pencegahan lebih utama daripada inspeksi, (3) standar mutu adalah nol cacat, dan (4) pengukuran mutu adalah biaya non-kualitas.

Prinsip Crosby sangat relevan untuk SMK yang kerap menghadapi tekanan biaya, kekurangan sumber daya, dan tuntutan hasil cepat. Gagasannya mendorong sekolah untuk berpikir jangka panjang dan mencegah kesalahan dari hulu, bukan sibuk memperbaiki dari hilir. Dengan kata lain, membangun sistem mutu yang baik sejak awal akan jauh lebih efisien dan efektif.

Kajian Teoretik: Tiga tokoh utama dalam pengembangan teori mutu—W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby—memberikan landasan konseptual yang sangat penting dalam pengembangan manajemen mutu pendidikan, termasuk di SMK. Deming menekankan sistem dan kepemimpinan, Juran menyoroti perencanaan strategis dan partisipasi semua elemen, sementara Crosby menekankan pentingnya kesesuaian terhadap standar dan nol cacat.

Tabel 1.4 – Perbandingan Teori Mutu: Deming, Juran, dan Crosby

Tokoh	Konsep Kunci	Fokus Implementasi	Implikasi bagi SMK
Deming	14 prinsip manajemen mutu, PDCA cycle	Perbaikan berkelanjutan, kepemimpinan, sistem	Kepala sekolah sebagai pemimpin sistemik, siklus evaluasi program
Juran	Trilogy mutu: Perencanaan, Pengendalian, Perbaikan	Keterlibatan semua pihak, perencanaan strategis	Peta jalan mutu SMK dengan partisipasi guru, TU, dan mitra DUDI

Crosby	“Zero defects”, mutu adalah kesesuaian terhadap kebutuhan	Pencegahan kesalahan, budaya tanpa kompromi pada mutu	Budaya mutu dalam evaluasi pembelajaran, disiplin SOP
--------	---	---	---

Implementasi teori Deming di SMK dapat diterjemahkan ke dalam praktik seperti siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) dalam pengembangan kurikulum, kegiatan supervisi, dan evaluasi program keahlian. Pendekatan Juran akan mendorong sekolah membuat rencana mutu tahunan berbasis data, melibatkan semua stakeholder dalam penetapan target capaian dan penanganan risiko. Sedangkan prinsip Crosby dapat diterapkan dalam penyusunan SOP pembelajaran dan manajemen bengkel sekolah agar standar layanan benar-benar tercapai tanpa toleransi kesalahan.

Ketiga teori tersebut tidak hanya kompatibel dengan pendekatan ISO 21001, tetapi juga memberi fondasi etik dan teknokratik untuk membangun budaya mutu SMK yang kokoh, adaptif, dan berorientasi masa depan. Ketiga tokoh ini memiliki benang merah: bahwa mutu bukanlah kebetulan, tetapi hasil dari sistem yang dirancang, dijalankan, dan disempurnakan secara terus-menerus. Mereka juga menekankan pentingnya budaya mutu—nilai, sikap, dan perilaku kolektif yang menjadi jiwa organisasi. Tanpa budaya ini, seluruh perangkat mutu akan menjadi kosong.

Dalam konteks pendidikan vokasi, teori-teori mutu tersebut harus diadaptasi dengan memperhatikan karakter khas SMK: orientasi keterampilan, keterlibatan dunia industri, serta keberagaman siswa. Penerapan teori mutu tidak bisa sekadar menyalin pendekatan industri, tetapi harus disesuaikan dengan prinsip pedagogis dan nilai-nilai pendidikan.

Sebagai contoh, PDCA tidak cukup hanya dipraktikkan dalam perencanaan program sekolah. Ia juga harus hadir dalam pembelajaran—mulai dari perencanaan RPP yang matang, pelaksanaan pembelajaran kontekstual, evaluasi berbasis autentik, hingga perbaikan reflektif yang dilakukan guru bersama tim.

Demikian pula, konsep zero defect dari Crosby bisa diadaptasi dalam pembentukan sikap kerja siswa. Alih-alih hanya menilai siswa dari hasil uji kompetensi, sekolah dapat membangun budaya kerja presisi, disiplin, dan tanggung jawab sebagai bagian dari mutu internal lulusan.

Dengan mengintegrasikan teori-teori ini dalam sistem mutu SMK, kita dapat menyusun kerangka kerja yang kokoh: berbasis teori, berakar pada praktik, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Teori bukan untuk disembah, tetapi untuk dijadikan alat refleksi dan transformasi nyata. Penting untuk ditekankan bahwa mutu bukan hanya tentang hasil akhir, melainkan tentang proses yang dijalani dengan sadar, sistematis, dan bermakna. Inilah pesan utama dari Deming, Juran, dan Crosby yang harus dihidupkan dalam setiap SMK yang ingin menjadi unggul.

Akhirnya, memahami dan menerapkan teori mutu dalam konteks SMK bukanlah sekadar kebutuhan teknis, tetapi bagian dari komitmen moral untuk memberikan pendidikan terbaik bagi setiap anak bangsa. Inilah semangat yang akan membawa kita ke subbab selanjutnya—bagaimana membangun mutu tidak hanya sebagai kewajiban formal, tetapi sebagai jalan etis yang konsisten.

Mutu sebagai Jalan Etis: antara *compliance* dan *commitment*

Dalam banyak praktik pendidikan di tingkat satuan sekolah, mutu sering kali dipahami sebagai instrumen pemenuhan regulasi. Sekolah-sekolah mengejar nilai akreditasi, menyusun dokumen ISO, atau memperbaiki skor rapor pendidikan dengan semangat administratif. Ini adalah bentuk dari *compliance*—kepatuhan terhadap aturan. Namun mutu sejati tidak hanya hidup dalam kepatuhan, melainkan dalam *commitment*—komitmen yang lahir dari kesadaran, keyakinan, dan niat tulus untuk memberi yang terbaik bagi peserta didik.

Compliance adalah penting. Ia menjamin adanya standar minimum. Ia menciptakan keteraturan dan sistem yang bisa diukur. Namun ketika compliance menjadi satu-satunya motivasi, maka mutu kehilangan makna terdalamnya. Sekolah hanya akan bekerja untuk menyesuaikan diri dengan

instrumen evaluasi, bukan memperjuangkan transformasi pendidikan yang bermakna.

Sebaliknya, commitment muncul dari dalam. Ia tidak membutuhkan pengawasan eksternal untuk berjalan. Commitment adalah ekspresi moral, spiritual, dan profesional dari para pendidik yang benar-benar mencintai profesinya. Sekolah yang memiliki budaya commitment tidak akan menunggu instruksi untuk berubah. Mereka akan terus belajar, memperbaiki diri, dan berinovasi karena merasa bertanggung jawab terhadap masa depan siswa.

Dalam konteks pendidikan vokasi, komitmen menjadi jauh lebih krusial. SMK bukan hanya tempat mentransfer keterampilan, tetapi juga arena pembentukan karakter kerja, etos profesional, dan integritas personal. Jika mutu hanya dikejar sebagai indikator yang dipenuhi secara administratif, maka siswa tidak akan mendapatkan pengalaman pendidikan yang menyentuh hati dan membentuk jiwa.

Mutu yang lahir dari commitment melahirkan praktik-praktik pendidikan yang autentik. Guru mengajar bukan karena diminta, tapi karena merasa terpanggil. Kepala sekolah mengambil keputusan bukan karena takut dinilai, tapi karena ingin membangun perubahan. Budaya refleksi tumbuh, pembelajaran menjadi bermakna, dan hubungan antarmanusia menjadi lebih humanistik.

Tentu, antara compliance dan commitment tidak selalu harus dipertentangkan. Dalam sistem yang ideal, keduanya saling melengkapi. Compliance menjadi fondasi sistemik, sementara commitment menjadi daya penggerak spiritual. Sistem mutu yang baik adalah sistem yang mampu menyeimbangkan keduanya—mengatur tanpa mematikan, dan mendorong tanpa memaksa.

Namun, dalam praktik di lapangan, sering kali terjadi kecenderungan berlebihan pada compliance. Audit internal dan eksternal menjadi ajang formalitas. Dokumen disiapkan hanya menjelang penilaian. Aktivitas mutu berhenti ketika laporan dikumpulkan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem mutu belum menjadi budaya, melainkan masih berada di tataran prosedural.

Membangun *commitment* dalam mutu berarti membangun kepercayaan. Kepercayaan antara guru dan kepala sekolah, antara sekolah dan orang tua, antara dunia pendidikan dan dunia industri. Di atas dasar kepercayaan inilah tumbuh integritas, loyalitas, dan komitmen yang sesungguhnya.

Pendekatan *compliance-oriented* cenderung top-down dan berbasis kontrol. Sementara pendekatan *commitment-based* bersifat partisipatif dan berbasis kepemimpinan nilai. Oleh karena itu, kepemimpinan sekolah memegang peran sentral dalam mengubah arah sistem mutu: dari kontrol ke kolaborasi, dari prosedur ke refleksi, dari kewajiban ke panggilan.

Dalam pendidikan vokasi yang menyiapkan siswa menghadapi dunia kerja yang dinamis, fleksibel, dan berbasis karakter, hanya mutu yang dibangun atas dasar *commitment*-lah yang akan relevan. Dunia kerja tidak hanya mencari lulusan yang patuh, tetapi yang kreatif, tangguh, dan bisa dipercaya. Mutu yang dikejar semata-mata karena *compliance* tidak akan melahirkan profil lulusan seperti itu.

Commitment juga berarti keberanian untuk bertanya dan mengkritisi. Mengapa mutu ini penting? Apakah indikator ini benar-benar mencerminkan keberhasilan siswa? Apa dampak kebijakan ini terhadap guru? Komitmen memungkinkan ruang diskusi dan pengambilan keputusan yang lebih demokratis dan etis.

Ketika mutu menjadi jalan etis, maka seluruh elemen sekolah akan bekerja bukan karena takut salah, tetapi karena ingin benar. Ini perbedaan mendasar. Budaya sekolah berubah dari birokratis menjadi reflektif. Mutu tidak lagi hanya milik segelintir tim, tapi menjadi tanggung jawab bersama.

Dengan menjadikan mutu sebagai jalan etis, maka penjaminan mutu di SMK akan menemukan kembali jiwanya. Bukan sekadar menjalankan sistem, tetapi menghidupkan nilai. Bukan hanya mengejar akreditasi, tetapi membangun kepercayaan. Dan bukan sekadar memenuhi instrumen, tetapi memanusiakan pendidikan.

Dalam literatur manajemen mutu pendidikan, konsep *compliance* (kepatuhan) dan *commitment* (komitmen) merupakan dua pendekatan yang saling melengkapi namun berbeda secara filosofis. *Compliance* menekankan

pada kepatuhan terhadap standar formal dan regulasi eksternal, seperti akreditasi dan peraturan pemerintah. Sementara commitment berakar pada nilai-nilai internal institusi seperti integritas, tanggung jawab moral, dan semangat perbaikan berkelanjutan dari dalam.

Menurut Sallis (2014), mutu sejati dalam pendidikan tidak dapat dicapai hanya melalui kontrol eksternal, melainkan harus dibangun dari *ownership* dan komitmen etis seluruh warga sekolah. Hal ini sejalan dengan pandangan Fullan (2020) yang menyatakan bahwa perubahan pendidikan yang berdampak hanya bisa terjadi jika para guru dan pemimpin sekolah menginternalisasi nilai-nilai mutu sebagai bagian dari identitas profesional mereka.

Tabel 1.5 – Perbandingan Pendekatan Compliance vs. Commitment dalam Mutu Pendidikan

Aspek	Compliance	Commitment
Sumber dorongan	Regulasi eksternal	Nilai dan kesadaran internal
Motivasi utama	Takut sanksi, formalitas	Integritas, tanggung jawab moral
Fokus aksi	Pemenuhan indikator dan dokumen	Perbaikan berkelanjutan dan reflektif
Gaya kepemimpinan	Direktif dan birokratis	Partisipatif dan transformasional
Risiko	Mutu semu dan manipulasi data	Proses lambat namun berkelanjutan

Dalam praktik di SMK, pendekatan compliance sering mendominasi saat menjelang akreditasi atau evaluasi eksternal. Namun pendekatan ini kerap menghasilkan dokumen yang rapi namun tidak mencerminkan kenyataan. Di sisi lain, commitment membutuhkan waktu lebih lama tetapi menghasilkan budaya mutu yang otentik dan menyentuh transformasi nyata.

Mutu sebagai jalan etis berarti bahwa sekolah tidak hanya memenuhi kewajiban administratif, tetapi memaknai setiap upaya peningkatan mutu

sebagai panggilan moral. Komitmen ini tampak dalam inisiatif guru yang membuat inovasi pembelajaran tanpa diminta, dalam kepala sekolah yang membimbing dengan hati, dan dalam budaya organisasi yang mendorong refleksi bersama atas data mutu yang tersedia.

Dengan demikian, transformasi mutu SMK harus bergerak dari compliance menuju commitment: dari hanya memenuhi kewajiban menjadi memperjuangkan kualitas secara bermakna dan berkelanjutan. Akhirnya, antara compliance dan commitment bukanlah pilihan dikotomis. Yang dibutuhkan adalah harmoni: membangun sistem yang kuat dan sekaligus jiwa yang hidup. Ketika keduanya berjalan bersama, maka mutu akan hadir bukan sebagai beban, melainkan sebagai energi transformasi yang menyentuh hati dan menggerakkan tindakan.

B. SMK di Era VUCA: Tantangan Disrupsi dan Peluang Mutu

Pendidikan vokasi saat ini berada di tengah pusaran perubahan yang cepat, tak terduga, dan penuh ketidakpastian. Kita menyebut konteks ini sebagai era VUCA—Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity. Di dalamnya, sistem pendidikan tidak lagi bisa mengandalkan pendekatan konvensional yang berlandaskan stabilitas dan kepastian. Sebaliknya, sistem pendidikan, khususnya SMK, dituntut untuk menjadi entitas yang adaptif, reflektif, dan resilien. Pendidikan vokasi tidak hanya harus merespons perubahan, tetapi juga harus mampu mengantisipasi serta menciptakan perubahan yang bermakna. Oleh karena itu, isu mutu dalam pendidikan vokasi tidak dapat dilepaskan dari konteks zaman ini. Mutu bukan lagi sekadar prosedur administratif atau capaian numerik, tetapi menjadi strategi hidup lembaga untuk tetap relevan, dipercaya, dan berkontribusi di tengah disrupsi.

Dalam bab ini, akan dikaji secara filosofis dan strategis bagaimana SMK sebagai lembaga pendidikan vokasi menghadapi tantangan besar di era VUCA. Dimulai dari dinamika ketidakpastian sistemik yang memengaruhi pendidikan secara global, dilanjutkan dengan problem-problem

spesifik yang dihadapi SMK seperti kurikulum yang tertinggal, kompetensi SDM yang timpang, serta sistem evaluasi yang belum transformatif. Lalu dibahas pula bagaimana konsep Society 5.0 dan revolusi kerja masa depan menuntut mutu sebagai kunci daya adaptif lembaga. Narasi ini diperkuat dengan refleksi terhadap krisis citra dan legitimasi publik yang dialami oleh banyak SMK, dan diakhiri dengan pemahaman bahwa pendidikan vokasi yang bermutu adalah investasi sosial jangka panjang dan modal peradaban bangsa.

Bab ini ditulis bukan semata-mata untuk memotret tantangan, tetapi untuk menggugah kesadaran kolektif bahwa di tengah disrupsi besar, mutu adalah cahaya penuntun arah. Mutu bukanlah kemewahan institusi elit, tetapi hak dasar setiap sekolah dan peserta didik. Di tengah VUCA, pendidikan vokasi yang bermutu adalah satu-satunya jalan untuk menjaga martabat manusia, menguatkan struktur sosial, dan membangun bangsa yang berdaya tahan. Dengan pendekatan naratif-inspiratif, setiap subbagian dalam bab ini dirancang untuk menyadarkan bahwa mutu di era VUCA bukan sekadar pilihan teknis, melainkan panggilan filosofis dan perjuangan etis yang mendalam.

Dinamika VUCA dalam pendidikan: kompleksitas dan ketidakpastian

Era VUCA telah mengubah lanskap pendidikan secara mendasar. Volatility atau gejolak ketidakstabilan di bidang ekonomi, politik, dan teknologi mengakibatkan pergeseran tujuan pendidikan dari sekadar pencapaian akademik menjadi upaya menciptakan ketahanan adaptif. Dalam dunia pendidikan vokasi, hal ini berarti bahwa SMK tidak lagi cukup hanya mengajarkan keterampilan teknis statis, melainkan harus menyiapkan lulusan yang mampu hidup dalam perubahan yang cepat dan tidak menentu. Di tengah volatilitas ini, nilai-nilai dasar seperti fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi menjadi modal utama yang harus tertanam dalam setiap proses pembelajaran. Pendidikan tidak dapat lagi berdiri sebagai institusi yang lamban dan birokratis. Ia harus menjadi arena yang lentur, reflektif, dan siap berubah setiap saat.

Uncertainty atau ketidakpastian membawa tekanan besar terhadap kepastian kurikulum, prediktabilitas hasil belajar, dan bahkan masa depan lulusan. Di tengah disrupsi digital, otomasi industri, dan kecerdasan buatan, tidak ada satu pun sekolah yang bisa memastikan bahwa keterampilan yang diajarkan hari ini akan tetap relevan lima tahun ke depan. Maka pendidikan vokasi harus bertransformasi dari pendekatan reaktif menjadi proaktif. SMK harus menjadi laboratorium pembelajaran sepanjang hayat, di mana siswa tidak hanya dibekali hard skill, tetapi juga mindset untuk terus belajar, beradaptasi, dan mengeksplorasi potensi diri secara berkelanjutan.

Complexity atau kerumitan dalam dunia pendidikan ditandai oleh banyaknya variabel yang saling terhubung dan saling memengaruhi. Pendidikan vokasi saat ini berada di titik temu antara dunia industri, teknologi, regulasi negara, budaya lokal, serta aspirasi global. Guru bukan lagi satu-satunya sumber pengetahuan. Kurikulum tidak bisa berdiri terpisah dari dinamika dunia kerja. Manajemen sekolah harus mampu menjembatani kepentingan pusat, daerah, DUDI, masyarakat, dan siswa. Dalam kerumitan ini, mutu tidak boleh disederhanakan menjadi skema evaluasi tunggal. Mutu harus dilihat sebagai proses dialogis antara banyak pihak yang memiliki tujuan bersama: menciptakan lulusan yang unggul dan berkarakter.

Ambiguity atau ambiguitas menghadirkan tantangan terhadap kejelasan visi pendidikan. Di satu sisi, SMK dituntut untuk menghasilkan lulusan yang siap kerja. Di sisi lain, SMK juga bertanggung jawab untuk membentuk warga negara yang berpikir kritis, etis, dan mampu hidup dalam keberagaman. Ketika tujuan pendidikan tidak dirumuskan secara holistik, sekolah akan terjebak dalam dilema-dilema operasional yang tidak berujung. Misalnya, apakah evaluasi siswa hanya berbasis produktivitas kerja atau juga mencakup pertumbuhan personal? Apakah keberhasilan sekolah diukur dari angka serapan kerja atau dari kontribusi sosial lulusan? Dalam ambiguitas ini, mutu hanya bisa ditegakkan bila sekolah memiliki filosofi yang kuat, arah strategis yang jelas, dan keberanian untuk membuat pilihan etis.

Konsep VUCA bukan sekadar jargon global, melainkan refleksi nyata dari apa yang dihadapi oleh SMK hari ini. Ketika dunia kerja berubah begitu cepat, dunia pendidikan pun harus menyesuaikan. Ketika jenis-jenis pekerjaan baru bermunculan dan yang lama menghilang, maka sekolah vokasi tidak bisa bertahan pada struktur pembelajaran masa lalu. VUCA menuntut keberanian institusi pendidikan untuk mendefinisikan ulang dirinya. SMK bukan lagi sekadar tempat pelatihan, melainkan harus menjadi pusat pembelajaran masa depan yang dinamis, terbuka, dan strategis.

Mutu pendidikan dalam era VUCA tidak bisa didekati dengan pendekatan normatif birokrasi. Dibutuhkan pemikiran filosofis yang mendalam, pemahaman kontekstual terhadap kompleksitas sosial, serta kecerdasan manajerial yang mampu mengambil keputusan dalam ketidakpastian. Kepala SMK bukan lagi sekadar administrator, tetapi harus menjadi navigator yang mampu membaca arah, membangun kohesi tim, dan menjaga stabilitas nilai dalam turbulensi perubahan.

Dalam konteks ini, SMK harus menumbuhkan budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan. Budaya tersebut ditandai oleh kemampuan reflektif, ketangguhan kolektif, serta semangat belajar yang tidak pernah usai. Setiap guru, TU, siswa, dan stakeholder sekolah harus merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberlangsungan mutu sekolah. Di sinilah peran kepemimpinan distributif menjadi penting—di mana semua elemen merasa didengarkan, diikutsertakan, dan diperkuat.

Era VUCA juga menantang sistem evaluasi. Ketika hasil belajar tidak lagi bisa diprediksi secara linier, maka evaluasi tidak cukup hanya menggunakan format standar. Evaluasi mutu harus mengakomodasi asesmen otentik, portofolio proyek, feedback kontekstual, dan indikator-indikator yang mencerminkan kemampuan transformatif siswa. SMK harus mulai membangun sistem mutu yang adaptif dan kontekstual, tidak sekadar meniru template yang baku dan seragam.

Disrupsi yang dibawa oleh VUCA juga menyentuh dimensi psiko-sosial sekolah. Ketidakpastian masa depan bisa menyebabkan kecemasan kolektif. Oleh karena itu, pendidikan vokasi harus memberikan ruang

bagi penguatan mental emosional siswa. Pendidikan karakter tidak boleh berhenti pada slogan, tetapi harus menjadi pengalaman harian yang dirasakan siswa dalam proses belajar dan dalam interaksi sosialnya di sekolah.

Dengan menyadari dan memahami realitas VUCA secara mendalam, SMK dapat menghindari jebakan masa lalu—yakni pendidikan yang hanya mengejar formalitas, mengabaikan relevansi, dan lupa pada kemanusiaan. SMK yang bermutu di era ini adalah yang mampu bersikap rendah hati terhadap ketidakpastian, sekaligus tetap teguh memegang arah dan nilai.

Oleh karena itu, pendekatan terhadap mutu dalam konteks VUCA tidak bisa tunggal. Ia harus menggabungkan disiplin manajemen, nilai etis, kemampuan literasi data, dan keberanian untuk berinovasi. SMK sebagai institusi pembelajar harus selalu menata ulang dirinya, mengevaluasi ulang orientasi layanannya, dan membangun kemitraan cerdas yang memperkaya wawasan serta membuka peluang.

Di tengah ketidakpastian global, satu hal yang pasti adalah bahwa pendidikan yang bermutu akan selalu dibutuhkan. Justru ketika dunia menjadi tidak pasti, kehadiran sekolah yang bermutu menjadi jangkar harapan. SMK sebagai pilar pendidikan vokasi memiliki tanggung jawab historis dan etis untuk menjadi institusi yang menjaga kesinambungan bangsa.

Mutu bukan hanya strategi bertahan, tetapi cara untuk terus tumbuh. Dalam VUCA, pertumbuhan bukan ditentukan oleh yang terbesar, tetapi oleh yang paling lentur dan cepat belajar. Maka SMK yang membangun ekosistem pembelajaran adaptif dan bernilai adalah mereka yang akan bertahan dan menjadi relevan.

Mutu dalam VUCA juga mengandung unsur keberanian. Keberanian untuk mengubah kebiasaan lama. Keberanian untuk berkata bahwa standar lama tidak lagi relevan. Keberanian untuk merancang ulang sistem dengan lebih adil, lebih inklusif, dan lebih berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepala sekolah dan guru bukan hanya tenaga pendidik, tetapi juga reformis sosial.

Dengan menjadikan VUCA sebagai kerangka berpikir strategis, SMK dapat melihat tantangan bukan sebagai ancaman, tetapi sebagai peluang

untuk merancang ulang masa depan. Dari sini, mutu menjadi bukan hanya alat ukur, tetapi juga filosofi pembaruan. Filosofi yang menuntun sekolah untuk tidak hanya mengajar, tetapi mendidik dalam arti yang paling dalam.

Kesadaran VUCA membawa kita kepada kesimpulan: bahwa sistem pendidikan tidak bisa ditambah sulam. Ia harus dirancang ulang. Pendidikan vokasi, khususnya SMK, memiliki kesempatan strategis untuk menjadi model perubahan ini. Dengan pendekatan yang kontekstual, spiritual, dan sistemik, mutu di SMK dapat menjelma sebagai harapan nyata dalam menghadapi disrupsi.

Akhirnya, dinamika VUCA adalah ujian eksistensial bagi dunia pendidikan. Apakah kita akan tetap menjadi institusi yang menyimpan tradisi tanpa refleksi, atau menjadi lembaga yang terus belajar dan bertumbuh? Jawabannya terletak pada sejauh mana kita menanamkan mutu sebagai nilai hidup, bukan sekadar target kerja. Itulah yang akan dibahas lebih dalam dalam subbab-subbab selanjutnya dari bab ini.

Tantangan SMK: Kurikulum, SDM, sistem evaluasi, & relevansi kerja

Tantangan utama yang dihadapi SMK di era VUCA dapat dilihat dari empat pilar kunci: kurikulum, sumber daya manusia, sistem evaluasi, dan relevansi dunia kerja. Keempatnya saling terkait dan membentuk ekosistem mutu yang menentukan arah pendidikan vokasi ke depan. Jika satu pilar saja rapuh, maka struktur mutu akan mengalami ketimpangan. Oleh karena itu, pemahaman yang menyeluruh terhadap tantangan ini menjadi titik tolak penting untuk membangun transformasi pendidikan yang bermakna dan berkelanjutan.

Kurikulum di SMK saat ini masih menghadapi problem relevansi dan fleksibilitas. Banyak program keahlian yang berjalan dengan struktur kurikulum yang tidak selaras dengan perkembangan industri dan dunia kerja. Ketika industri telah melompat ke otomasi dan digitalisasi, sebagian besar SMK masih berkuat dengan kurikulum berbasis perangkat konvensional. Ini menunjukkan adanya jarak antara desain kurikulum nasional dengan

kebutuhan faktual dunia kerja. Maka diperlukan kurikulum yang adaptif, kontekstual, dan dinamis—yang dapat merespons kebutuhan DUDI secara real time, bukan statis dalam dokumen semata.

Tidak hanya itu, kurikulum SMK sering kali bersifat terlalu padat namun tidak mendalam. Akibatnya, siswa belajar banyak hal dalam waktu terbatas tanpa sempat mendalami satu keahlian secara profesional. Dalam konteks ini, mutu tidak tercipta dari kuantitas mata pelajaran, tetapi dari kualitas dan kedalaman pembelajaran. Kurikulum seharusnya mengutamakan keterampilan fungsional, fleksibel, dan mendalam, termasuk pembelajaran berbasis proyek, magang riil, dan pengembangan portofolio kerja.

Tantangan kedua adalah sumber daya manusia. Banyak guru SMK yang masih kesulitan mengimbangi percepatan perkembangan teknologi industri. Keterbatasan pelatihan, kurangnya sertifikasi kompetensi terkini, dan minimnya akses ke dunia industri membuat guru kesulitan menjadi fasilitator pembelajaran yang aktual. Padahal, guru adalah jantung dari mutu. Tanpa guru yang terus tumbuh, sekolah akan mandek.

Selain guru, tantangan juga muncul pada aspek manajerial. Kepala sekolah yang tidak memiliki visi digital dan kemampuan transformasional akan kesulitan mengarahkan lembaga menuju relevansi industri. Maka penting untuk membangun SDM manajerial SMK yang tidak hanya cakap administratif, tetapi juga memiliki keberanian inovatif dan kemampuan kolaboratif lintas sektor.

Tantangan ketiga datang dari sistem evaluasi. Evaluasi pendidikan vokasi saat ini cenderung masih menitikberatkan pada penilaian hasil, bukan proses. Evaluasi yang terlalu berorientasi pada angka cenderung mengabaikan nilai-nilai pembelajaran seperti ketekunan, kreativitas, dan kemampuan kerja sama. Evaluasi yang bermutu harus menyentuh aspek sikap kerja, kemampuan menyelesaikan masalah, dan keterampilan berpikir kritis. Ini tidak bisa dicapai dengan soal pilihan ganda semata, melainkan memerlukan asesmen autentik dan portofolio yang menggambarkan kompetensi riil siswa.

Evaluasi terhadap guru dan manajemen sekolah juga belum sepenuhnya mencerminkan performa yang menyeluruh. Sistem supervisi kadang bersifat formalitas dan tidak menghasilkan masukan pengembangan. Maka diperlukan sistem evaluasi yang berbasis refleksi, pembinaan, dan penguatan profesionalisme, bukan semata-mata pengawasan administratif.

Pilar terakhir yang menjadi tantangan utama SMK adalah relevansi dengan dunia kerja. Dunia usaha dan dunia industri saat ini mengalami perubahan sangat cepat akibat revolusi industri 4.0 dan pergeseran ke arah Society 5.0. Dalam situasi ini, lulusan SMK harus mampu beradaptasi dengan pekerjaan-pekerjaan baru yang mungkin belum ada saat mereka duduk di bangku sekolah. Tantangan ini menuntut sistem pendidikan untuk tidak hanya melatih keterampilan teknis, tetapi juga menanamkan fleksibilitas kognitif dan resiliensi psikososial.

Relevansi juga menyangkut kemitraan. Banyak SMK yang belum memiliki hubungan organik dengan DUDI. Kemitraan masih bersifat seremonial, bukan kolaboratif. Padahal, keterlibatan aktif industri dalam merancang kurikulum, memberikan pelatihan, membuka akses magang, dan menyerap lulusan adalah kunci dari SMK yang bermutu dan relevan.

Dalam merespons tantangan ini, pendekatan konvensional tidak akan memadai. Dibutuhkan keberanian sistemik untuk mereformasi total pendekatan pendidikan vokasi. Reformasi ini harus dimulai dari perombakan kurikulum, restrukturisasi pelatihan guru, transformasi sistem evaluasi, dan redesain pola kemitraan strategis dengan DUDI.

Yang terpenting, semua upaya reformasi ini harus dilakukan dalam bingkai mutu yang filosofis dan etis. Mutu bukan hanya tentang capaian numerik, tetapi tentang bagaimana siswa tumbuh menjadi manusia yang siap kerja, berdaya saing, dan tetap memegang integritas. Maka tantangan-tantangan yang ada bukan alasan untuk menyerah, tetapi justru panggilan untuk memperkuat komitmen bersama dalam membangun pendidikan vokasi yang unggul, berdaya, dan bermakna.

Tantangan yang dihadapi SMK dalam era VUCA berkaitan erat dengan kompleksitas sistem pendidikan yang berusaha menyesuaikan dengan dunia

kerja yang dinamis dan disruptif. Menurut Wheelahan (2015), sistem vokasi harus mampu menyeimbangkan antara *work readiness* dan *knowledge-based curriculum*. Sementara itu, Grollmann (2018) menekankan bahwa kompetensi guru vokasi perlu mencakup pedagogi kontekstual, pemahaman industri, dan adaptasi teknologi baru.

Evaluasi pendidikan pun dituntut tidak hanya mengukur output, tetapi outcome dan impact. Hal ini ditegaskan oleh OECD (2020) bahwa sistem evaluasi pada pendidikan menengah kejuruan (VET) seharusnya mendasarkan diri pada *student learning gain*, keterkaitan dengan dunia kerja, dan kepuasan pengguna lulusan.

Tabel 2.1 – Tantangan Utama SMK dan Implikasinya

Aspek	Tantangan	Implikasi Praktis
Kurikulum	Tidak adaptif terhadap perkembangan industri	Perlu penguatan teaching factory, kurikulum berbasis project, dan kolaborasi DUDI
SDM	Keterbatasan guru dengan kompetensi industri dan pedagogi digital	Perlu program upskilling-reskilling dan rekrutmen guru produktif dari praktisi
Evaluasi	Penilaian masih administratif, kurang berdampak ke pengembangan	Perlu evaluasi berbasis data, portofolio siswa, dan asesmen kompetensi autentik
Relevansi kerja	Lulusan kurang sesuai dengan kebutuhan sektor kerja	Perlu tracer study, pemetaan kebutuhan DUDI, dan integrasi pembelajaran magang

Tantangan-tantangan di atas menunjukkan bahwa SMK tidak bisa lagi dikelola dengan pola lama. Kurikulum harus menjadi alat adaptasi, bukan hanya dokumen formal. Guru harus menjadi pembelajar terus-menerus, bukan sekadar pelaksana silabus. Evaluasi harus digunakan sebagai bahan refleksi dan transformasi, bukan sekadar administrasi.

Jika tantangan-tantangan ini tidak segera dijawab, maka SMK akan kehilangan daya saing dan kepercayaan publik. Sebaliknya, jika mampu

mengelola tantangan ini dengan pendekatan strategis, partisipatif, dan berbasis mutu, maka SMK dapat menjadi motor utama pendidikan adaptif dalam menghadapi dunia kerja masa depan yang penuh ketidakpastian.

Oleh karena itu, penyusunan kebijakan mutu di SMK harus memper-timbangkan keempat aspek ini secara integratif. Tidak cukup hanya reformasi kurikulum tanpa menyentuh kualitas SDM dan sistem evaluasi. Semua harus ditopang dengan visi jangka panjang tentang relevansi kerja dan kesiapan lulusan menghadapi Society 5.0.

Society 5.0 dan Future of Work: Mengapa mutu menjadi kunci adaptif

Konsep Society 5.0 yang diperkenalkan oleh pemerintah Jepang menjadi kerangka penting dalam membayangkan masa depan pendidikan, termasuk pendidikan vokasi. Dalam paradigma ini, teknologi bukan hanya menjadi alat produksi, tetapi menjadi mitra bagi manusia untuk menciptakan nilai sosial yang berkelanjutan. Society 5.0 menuntut manusia untuk tidak sekadar beradaptasi dengan teknologi, tetapi untuk mengintegrasikannya dalam kehidupan sosial, ekonomi, dan kultural secara harmonis. Pendidikan vokasi, dalam konteks ini, harus menjadi jembatan yang menghubungkan keterampilan teknis dengan kapasitas manusiawi: kreativitas, empati, dan tanggung jawab sosial.

Future of Work atau masa depan dunia kerja semakin sulit diprediksi. Berbagai laporan global seperti dari World Economic Forum, McKinsey, dan ILO menyebutkan bahwa banyak pekerjaan akan hilang dalam sepuluh tahun ke depan, namun di saat yang sama juga akan muncul pekerjaan-pekerjaan baru yang bahkan belum bisa dibayangkan hari ini. Dalam situasi ini, pendidikan tidak lagi bisa hanya mengajarkan keterampilan spesifik, tetapi harus membekali siswa dengan *meta-skills* seperti critical thinking, agility, digital fluency, dan collaborative intelligence.

Mutu dalam pendidikan vokasi menjadi kunci utama dalam menghadapi pergeseran ini. Sekolah-sekolah yang tidak mampu membaca arah Society 5.0 dan Future of Work akan tertinggal, kehilangan relevansi, dan

kehilangan kepercayaan publik. Maka mutu tidak lagi bisa dibatasi pada aspek administratif seperti akreditasi atau kepatuhan terhadap standar nasional. Mutu harus didefinisikan ulang sebagai kemampuan institusi untuk mentransformasikan siswa menjadi pribadi yang siap menghadapi dunia kerja yang fleksibel, dinamis, dan berbasis teknologi.

Untuk menjawab tantangan Society 5.0, SMK harus membangun integrasi yang kuat antara teknologi dan nilai. Pembelajaran tidak hanya berfokus pada penguasaan alat, tetapi juga pada bagaimana teknologi digunakan secara etis. Misalnya, siswa teknik komputer tidak hanya diajarkan coding, tetapi juga diajak memahami implikasi sosial dari kecerdasan buatan. Siswa farmasi tidak hanya diajari resep, tetapi juga nilai keadilan akses kesehatan. Ini adalah wujud mutu yang holistik dan berkeadaban.

Adaptasi terhadap Future of Work juga membutuhkan perubahan dalam metode pengajaran. Sistem satu arah dan berbasis ceramah tidak lagi efektif. Guru harus menjadi fasilitator pembelajaran, pembimbing refleksi, dan pencipta ruang eksplorasi. Mutu diukur dari seberapa besar siswa aktif menemukan pengetahuan, menyelesaikan tantangan nyata, dan mengembangkan kompetensi lintas disiplin. Maka sistem mutu di SMK harus mulai menilai proyek, kolaborasi, inisiatif pribadi, dan kemampuan berpikir sistemik.

Revolusi industri keempat mendorong pemanfaatan teknologi seperti IoT, big data, blockchain, hingga machine learning. SMK tidak harus menguasai semuanya sekaligus, tetapi harus mulai menanamkan literasi teknologi dan etika digital sejak dini. Mutu bukan hanya tentang *know-how*, tetapi juga *know-why*. Siswa perlu memahami alasan di balik teknologi, dampaknya terhadap manusia, dan bagaimana menggunakannya untuk kebaikan bersama.

SMK yang bermutu adalah SMK yang mampu menjembatani siswa dari masa kini ke masa depan. Ia tidak mengurung siswa dalam rutinitas masa lalu, tetapi membuka horizon pemikiran, kompetensi, dan cita-cita masa depan. Dalam Society 5.0, manusia tetap menjadi pusat. Maka pendidikan

vokasi harus memastikan bahwa teknologi digunakan untuk memuliakan manusia, bukan mengasingkannya.

Kepemimpinan mutu di SMK menjadi sangat penting. Kepala sekolah tidak hanya dituntut memahami perangkat akreditasi atau BOS, tetapi juga harus menjadi arsitek masa depan. Ia harus mampu menerjemahkan arah global ke dalam strategi lokal, memobilisasi guru dan tenaga kependidikan untuk berinovasi, serta membangun kemitraan yang memberdayakan dengan industri dan masyarakat. Mutu bukan hasil kerja satu orang, tetapi buah dari orkestrasi kolektif yang visioner dan bernilai.

Pada akhirnya, Society 5.0 dan Future of Work adalah cermin. Cermin yang memperlihatkan apakah sistem pendidikan kita bersifat reaktif atau proaktif, administratif atau transformatif, normatif atau reflektif. Mutu yang sejati lahir dari keberanian untuk bertanya: *Apa nilai manusia dalam dunia masa depan?* Dan dari situ, pendidikan vokasi akan menemukan kembali misinya—bukan sekadar menyiapkan pekerja, tetapi membentuk manusia yang utuh dalam dunia yang baru.

Citra Publik dan Legitimasi SMK: Memulihkan kepercayaan melalui mutu

Citra publik SMK bukan hanya cerminan bagaimana masyarakat melihat pendidikan vokasi, tetapi juga merupakan tolok ukur keberhasilan sistem pendidikan dalam menjawab tantangan zaman. Dalam beberapa dekade terakhir, SMK di Indonesia kerap dihadapkan pada stigma sebagai pilihan kedua, tempat berlabuh bagi siswa yang tidak diterima di SMA. Padahal, di tengah kompleksitas dunia kerja yang makin menuntut keterampilan teknis dan vokasional, SMK justru memiliki peluang strategis untuk menjadi garda depan pembangunan sumber daya manusia yang adaptif dan produktif.

Namun kepercayaan publik terhadap SMK tidak serta-merta hadir. Ia dibangun dari akumulasi pengalaman, persepsi, dan narasi kolektif yang berkembang di masyarakat. Ketika lulusan SMK sulit mendapatkan pekerjaan, atau ketika praktik belajar tidak relevan dengan kebutuhan industri, maka citra sekolah pun terdegradasi. Di sinilah urgensi penjaminan mutu

menjadi kunci: membangun kembali kredibilitas dan legitimasi SMK di mata publik, dunia kerja, dan stakeholder pendidikan lainnya.

Mutu menjadi medium komunikasi strategis antara sekolah dan masyarakat. Sekolah yang bermutu menyampaikan pesan bahwa ia mampu mendidik siswa dengan kualitas tinggi, relevan dengan kebutuhan dunia nyata, dan berorientasi pada masa depan. Dalam konteks ini, mutu bukan sekadar skor rapor atau hasil akreditasi, melainkan narasi moral tentang komitmen sekolah terhadap siswa, keluarga, dan bangsa. Ini adalah bentuk tanggung jawab publik yang tak bisa direduksi menjadi formalitas administratif.

Legitimasi SMK akan tumbuh bila masyarakat merasakan manfaat langsung dari eksistensi sekolah tersebut. Ketika lulusan SMK sukses dalam kariernya, ketika guru tampil sebagai fasilitator pembelajaran yang inspiratif, ketika sistem pembelajaran berbasis proyek dan *teaching factory* berjalan efektif, maka kepercayaan masyarakat pun akan menguat. Ini adalah ekosistem kepercayaan yang dibangun secara perlahan namun kokoh melalui mutu yang konsisten.

Sayangnya, dalam banyak kasus, komunikasi mutu SMK masih lemah. Informasi keberhasilan tidak terdokumentasi dengan baik. Program unggulan tidak terpublikasi secara strategis. Praktik baik tidak dijadikan bahan advokasi. Akibatnya, meski ada banyak sekolah dengan kinerja tinggi, masyarakat tetap memandang SMK secara skeptis. Di sinilah pentingnya pendekatan sistemik dalam membangun citra publik berbasis mutu.

Mutu bukan hanya soal proses internal, tetapi juga bagaimana ia dikomunikasikan dan dikapitalisasi secara sosial. Branding sekolah berbasis mutu menjadi salah satu strategi utama dalam membangun legitimasi. Ini mencakup narasi publikasi, hubungan dengan alumni, jejaring industri, hingga keterlibatan orang tua. Ketika masyarakat melihat bahwa SMK adalah institusi yang terbuka, profesional, dan berorientasi pada masa depan, maka citra positif akan tumbuh secara alami.

Lebih jauh lagi, legitimasi SMK berakar pada keadilan mutu. Artinya, semua siswa, apapun latar belakangnya, harus memperoleh layanan

pendidikan yang setara dan berkualitas. Ketika mutu hanya dinikmati oleh segelintir sekolah unggulan di kota besar, maka yang lahir bukanlah legitimasi, melainkan ketimpangan. Oleh karena itu, kebijakan mutu nasional harus menjamin distribusi sumber daya, pelatihan guru, dan sistem evaluasi yang adil di semua SMK.

Dalam kerangka filosofis, membangun citra publik adalah upaya eksistensial. Ia menghidupkan keberadaan sekolah sebagai entitas bermakna di tengah masyarakat. Ia menjadi bentuk pengakuan bahwa pendidikan vokasi adalah jalan hidup yang setara dan terhormat. Dengan mutu yang terjaga dan dikomunikasikan secara arif, SMK akan mendapatkan tempat yang layak di hati masyarakat, bukan sekadar di pinggiran sistem pendidikan.

Maka, dalam merancang strategi penjaminan mutu, aspek legitimasi harus menjadi prioritas. Ini bukan hanya tentang meningkatkan skor indikator, tetapi menghidupkan kembali kepercayaan sosial. Dengan semangat mutu yang humanistik dan transformasional, SMK dapat berdiri sejajar sebagai institusi pendidikan yang tidak hanya mencetak pekerja, tetapi membangun martabat manusia.

Pendidikan Mutu sebagai Investasi Sosial dan Modal Bangsa

Mutu dalam pendidikan vokasi tidak sekadar menjadi ukuran internal untuk akuntabilitas, tetapi juga merupakan investasi sosial jangka panjang. Ketika SMK memiliki sistem mutu yang kuat dan kredibel, maka kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan vokasi akan meningkat. Kepercayaan ini bukan hanya pada aspek kompetensi teknis lulusan, tetapi juga pada nilai-nilai, etos kerja, dan karakter sosial yang terbentuk melalui proses pendidikan yang bermutu.

Pendidikan vokasi yang bermutu menciptakan lulusan yang bukan hanya siap kerja, tetapi siap hidup dalam masyarakat yang kompleks. Mereka tidak hanya menguasai keahlian teknis, tetapi juga memiliki kecakapan berpikir kritis, kemampuan komunikasi, dan kesadaran sosial. Dengan demikian, mutu pendidikan vokasi menjadi investasi sosial karena menghasilkan warga negara produktif yang mampu berkontribusi secara nyata dalam pembangunan nasional.

Dalam konteks ini, sekolah menengah kejuruan menjadi episentrum penguatan daya saing bangsa. Mutu pendidikan menjadi modal strategis untuk menjawab tantangan ketenagakerjaan, urbanisasi, dan ketimpangan ekonomi. Setiap peningkatan mutu dalam aspek manajemen sekolah, kurikulum, sumber daya manusia, dan budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan kualitas sumber daya manusia nasional.

Negara-negara maju telah lama menjadikan mutu pendidikan vokasi sebagai bagian dari perencanaan pembangunan jangka panjang. Jerman, Korea Selatan, dan Singapura adalah contoh negara yang berhasil memadukan visi ekonomi dengan strategi pendidikan vokasi yang bermutu. Di Indonesia, pergeseran paradigma SMK dari “pendidikan marjinal” ke “pendidikan strategis” harus dibarengi dengan reformasi mutu yang menyeluruh.

Investasi pada mutu tidak bisa hanya dilihat sebagai beban anggaran, melainkan sebagai langkah preventif terhadap persoalan sosial di masa depan. Sekolah yang tidak bermutu akan melahirkan lulusan yang tidak siap menghadapi dunia kerja, berisiko tinggi menjadi pengangguran, dan rentan terhadap tekanan sosial. Sebaliknya, sekolah yang bermutu adalah benteng sosial yang mencegah lahirnya generasi gagal.

Pendidikan mutu juga merupakan bentuk keadilan sosial. Dengan memastikan mutu yang setara di seluruh wilayah Indonesia, maka negara menjamin bahwa setiap anak bangsa memiliki hak yang sama untuk maju, tanpa tergantung pada latar belakang sosial, ekonomi, atau geografis. Mutu menjadi alat pemerataan dan pemberdayaan, bukan sekadar seleksi atau kompetisi.

Dalam hal ini, kepala SMK harus memiliki visi bahwa peningkatan mutu bukan semata-mata untuk akreditasi atau sertifikasi, tetapi untuk membangun kepercayaan jangka panjang dari masyarakat, industri, dan negara. Budaya mutu yang dikelola secara konsisten akan menciptakan ekosistem pendidikan vokasi yang stabil, resilien, dan inovatif.

Lebih jauh, pendidikan mutu menciptakan multiplier effect. Lulusan yang bermutu akan berkontribusi positif di tempat kerja, mempengaruhi lingkungan sosial, bahkan menjadi agen perubahan dalam komunitasnya.

Dari sinilah pendidikan vokasi yang bermutu menjadi modal sosial kolektif yang tak ternilai.

Oleh karena itu, seluruh elemen sekolah harus memandang mutu sebagai investasi jangka panjang. Bukan hanya urusan tim penjamin mutu atau manajemen atas, tetapi menjadi kesadaran kolektif seluruh guru, tenaga kependidikan, siswa, dan stakeholder lainnya. Mutu harus dibangun dari dalam, dengan semangat gotong royong dan tekad nasional.

Maka, SMK yang bermutu adalah SMK yang tidak hanya membanggakan dalam angka dan dokumen, tetapi juga menginspirasi dalam praktik dan karakter. Ia menjadi model bahwa sekolah bisa menjadi pusat transformasi sosial. Di sinilah pendidikan vokasi menemukan perannya sebagai benteng kebangsaan dan tumpuan masa depan.

BAGIAN II

STRATEGI PENJAMINAN MUTU SMK: KERANGKA TEKNIS



BAGIAN II – STRATEGI PENJAMINAN MUTU SMK: KERANGKA TEKNIS

Bab 3. ISO 21001: Sistem Manajemen Mutu Pendidikan yang Adaptif

- 3.1 Prinsip ISO 21001: Fokus pada *learner outomes* dan stakebdor
- 3.2 Struktur ISO 21001 dan perbandingannya denga' ISO 9001
- 3.3 Proses implementasi ISO: *dokurnentasi*, SOP, dan audit
- 3.4 Studi kasus SMK Ber-ISO: transformasi tata kelola
- 3.5 Hubungan ISO–Budaya Mutu-Kompetensi Lulusan



Bab 4. Rapor Pendidikan: Instrumen Refleksi dan Aksi Mutu Sekolah

- 4.1 Filosofi dan Tujuan Rapor Pendidikan oleh Kemendikbudristek
- 4.2 Dimensi Kinerja: *Literasi*, numerasi, karakter lingkungan belajar
- 4.3 Analisis akar masalah: teknik RCA
- 4.4 Penyusunan Rencana Tindak Lanjut (KTL) berbasis rapor
- 4.5 Perubahan paradigma dari kepatuhan ke bermaknaan

Bab 6. Tata Kelola Organisasi Penjamin Mutu di SMK

- 6.1 Struktur TPMIS (Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah)
- 6.2 Peran kepala sekolah sebagai *chief quauty officer*
- 6.3 Standar Operasional Prosedur dan alur kontrol mutu
- 6.4 Manajemen mutu partisipatif keteriabatan guru, TU, dan stakebolder
- 6.5 Perubahan paradigan dari pengatuhan ke bermaknaan

A. ISO 21001: Sistem Manajemen Mutu Pendidikan yang Adaptif

Di tengah derasnya arus transformasi pendidikan global, lembaga pendidikan kejuruan seperti SMK dituntut tidak hanya untuk menjadi institusi penghasil tenaga kerja, tetapi juga sebagai *learning organization* yang mampu terus berkembang, berinovasi, dan menjawab kompleksitas kebutuhan dunia modern. Dalam lanskap pendidikan yang diliputi ketidakpastian, kompleksitas, dan percepatan teknologi—ciri utama era VUCA—maka penerapan sistem manajemen mutu pendidikan menjadi suatu keniscayaan. Salah satu pendekatan yang kian mendapatkan pengakuan internasional adalah implementasi **ISO 21001**, sebuah standar manajemen mutu yang dirancang khusus untuk lembaga pendidikan.

ISO 21001 menjadi representasi dari upaya sistemik dan profesional dalam mengelola pendidikan secara lebih akuntabel, terukur, dan berbasis kebutuhan peserta didik serta pemangku kepentingan lainnya. Tidak seperti ISO 9001 yang lebih umum untuk dunia industri dan bisnis, ISO 21001 menggarisbawahi pentingnya *learner-centeredness* dan *outcomes-based education*. Di dalamnya, mutu bukan hanya soal dokumen atau audit, melainkan mencerminkan cara lembaga pendidikan merancang pengalaman belajar, mengevaluasi hasil belajar, melibatkan semua pemangku kepentingan, dan membangun perbaikan berkelanjutan dalam setiap proses pendidikan.

Dalam konteks SMK, ISO 21001 memiliki relevansi strategis. Standar ini mendorong institusi untuk menyusun kebijakan mutu yang jelas, sistem dokumentasi yang transparan, serta sistem evaluasi diri yang reflektif. Ia juga mendorong peningkatan kualitas tata kelola, penjaminan pembelajaran yang relevan dengan dunia kerja, serta pemenuhan harapan masyarakat dan industri. Implementasi ISO 21001 bukanlah sekadar formalitas administratif, tetapi sebuah *cultural journey* untuk menumbuhkan kesadaran mutu kolektif dalam ekosistem sekolah.

Bab ini akan mengupas lima pokok penting: pertama, prinsip-prinsip dasar ISO 21001 yang menekankan pada orientasi hasil belajar dan

keterlibatan pemangku kepentingan (3.1); kedua, struktur sistem ISO 21001 beserta perbandingannya dengan ISO 9001 (3.2); ketiga, proses teknis implementasinya yang meliputi dokumentasi, SOP, dan siklus audit internal (3.3); keempat, studi kasus nyata penerapan ISO 21001 di beberapa SMK yang menunjukkan transformasi manajemen dan budaya organisasi (3.4); dan kelima, analisis hubungan erat antara ISO, budaya mutu sekolah, dan peningkatan kompetensi lulusan (3.5).

Tujuan dari pembahasan ini bukan hanya memberi pemahaman teknis tentang ISO 21001, tetapi lebih jauh, mengajak pembaca—terutama kepala sekolah, guru, tim penjamin mutu, dan pemangku kepentingan lainnya—untuk menjadikan sistem mutu ini sebagai fondasi pembaruan institusional yang berdampak nyata. Dalam era VUCA yang serba cepat dan tidak terduga, sekolah yang memiliki sistem mutu adaptif seperti ISO 21001 akan lebih siap untuk bertransformasi, menjaga kepercayaan publik, dan menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga tangguh, etis, dan relevan bagi zaman.

Prinsip ISO 21001: Fokus pada learner outcomes dan stakeholder

Prinsip-prinsip yang terkandung dalam ISO 21001 bukanlah sekadar dokumen administratif, melainkan refleksi dari nilai-nilai filosofis tentang pendidikan sebagai sistem yang hidup dan berpusat pada manusia. Di tengah derasnya perubahan zaman, standar ini menghadirkan orientasi baru dalam pengelolaan pendidikan yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dan kebermaknaan hasil belajar. Prinsip-prinsip ini tidak hanya mengatur prosedur, tetapi juga membangun makna kolektif tentang arah, harapan, dan tanggung jawab dalam proses pendidikan.

Fokus utama ISO 21001 adalah pada *learner outcomes*. Ini adalah pergeseran paradigma yang sangat penting: dari institusi yang terpusat pada proses internal menjadi institusi yang didedikasikan pada hasil yang dicapai oleh peserta didik. Dalam pendekatan ini, keberhasilan lembaga pendidikan tidak lagi hanya diukur dari banyaknya kegiatan yang dilakukan atau seberapa ketat SOP diberlakukan, tetapi lebih dalam dari itu—apakah

peserta didik bertumbuh secara utuh, baik dalam pengetahuan, keterampilan, maupun karakter.

Di sinilah ISO 21001 menunjukkan keunggulannya dibanding standar mutu lainnya. Ia secara eksplisit menjadikan peserta didik sebagai pusat gravitasi seluruh aktivitas organisasi. Hal ini menyentuh akar etika pendidikan: bahwa sekolah ada untuk siswa, dan keberadaannya hanya bermakna jika mampu menjawab kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan mereka. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus senantiasa mendengarkan suara peserta didik, memahami kebutuhan mereka, serta merespons perubahan zaman demi menjamin keberhasilan mereka.

Selain itu, ISO 21001 juga menekankan keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*). Ini mencakup tidak hanya peserta didik dan guru, tetapi juga orang tua, industri, masyarakat, alumni, dan pemerintah. Dengan melibatkan berbagai pihak ini dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengambilan keputusan, maka kualitas pendidikan menjadi lebih kontekstual, partisipatif, dan berkelanjutan.

Prinsip ini berakar dari pandangan filosofis bahwa pendidikan adalah urusan publik dan tanggung jawab bersama. Sebuah SMK yang bermutu tidak bisa berdiri sendiri. Ia harus menjadi simpul kolaborasi antara dunia pendidikan dan dunia luar. ISO 21001 memberi kerangka kerja yang memungkinkan kolaborasi ini berjalan secara sistemik, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Di dalam standar ini juga termuat prinsip *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan. Artinya, mutu pendidikan tidak pernah final. Setiap evaluasi adalah peluang untuk bertumbuh. Setiap umpan balik adalah bahan bakar untuk menjadi lebih baik. Dengan demikian, sekolah menjadi organisasi pembelajar yang tidak stagnan, tetapi terus memperbarui diri sesuai perkembangan lingkungan dan kebutuhan masa depan.

Prinsip lainnya yang sangat penting adalah *leadership with vision*. ISO 21001 menempatkan kepemimpinan sebagai pendorong utama sistem mutu. Kepemimpinan yang dimaksud bukan sekadar administratif, tetapi transformatif—kepemimpinan yang mampu menyelaraskan visi sekolah

dengan kebutuhan peserta didik dan dinamika zaman. Kepala sekolah, dalam hal ini, bukan hanya pengelola, tetapi penjaga nilai dan penggerak perubahan.

Selanjutnya, ISO 21001 juga menekankan prinsip *evidence-based decision making*. Ini bermakna bahwa setiap keputusan yang diambil oleh sekolah harus dilandasi data yang valid, terukur, dan dianalisis secara obyektif. Prinsip ini membantu mencegah dominasi subjektivitas dan intuisi yang tidak terverifikasi dalam manajemen pendidikan, serta memperkuat akuntabilitas publik.

Prinsip *social responsibility* juga menjadi unsur krusial. SMK yang mengadopsi ISO 21001 diharapkan tidak hanya menghasilkan lulusan yang kompeten, tetapi juga yang memiliki kesadaran sosial, peduli lingkungan, dan beretika. Hal ini menjadikan mutu bukan semata-mata capaian teknis, tetapi kontribusi nyata terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan masyarakat.

Keunggulan lain dari ISO 21001 adalah kesesuaiannya dengan konteks lokal. Meski ia adalah standar internasional, namun ia menyediakan fleksibilitas untuk diadaptasi sesuai nilai-nilai budaya, kebutuhan daerah, dan dinamika institusional masing-masing. Ini penting dalam konteks Indonesia, di mana keberagaman sosial dan geografis menuntut pendekatan mutu yang tidak seragam.

Dalam praktiknya, prinsip-prinsip ISO 21001 memberikan landasan kuat untuk menyusun visi, misi, tujuan strategis, indikator kinerja, dan rencana aksi sekolah. Ia memfasilitasi penciptaan sistem mutu yang tidak hanya terstruktur secara administratif, tetapi juga bernapas secara moral dan bernilai secara filosofis.

Di sinilah ISO 21001 menjadi alat sekaligus filosofi. Ia bukan hanya pedoman teknis, tetapi juga semacam etika institusional yang mengarahkan setiap unsur dalam organisasi pendidikan menuju orientasi pelayanan terbaik kepada peserta didik dan masyarakat.

Implementasi prinsip-prinsip ini juga memungkinkan terciptanya budaya refleksi. Guru dan tenaga kependidikan diajak untuk terus bertanya:

apakah metode yang digunakan efektif? apakah siswa berkembang? apakah sistem sudah menjamin keadilan? Dengan cara ini, mutu menjadi bagian dari refleksi bersama, bukan sekadar laporan tahunan.

Prinsip ISO 21001 juga menciptakan ekosistem dialog. Dalam konteks SMK, ini penting karena pendidikan vokasi harus senantiasa menjembatani kepentingan industri, kebutuhan lokal, dan orientasi global. ISO 21001 memberi mekanisme agar suara dari berbagai arah ini bisa didengar dan dikelola secara adil dan sistematis.

Dengan berpegang pada prinsip-prinsip ISO 21001, SMK tidak hanya akan menjadi lebih terstruktur dan efisien, tetapi juga lebih manusiawi dan transformatif. Mutu tidak lagi menjadi beban birokrasi, tetapi semangat kolektif untuk menghadirkan pendidikan yang bermakna.

Keseluruhan prinsip ini menunjukkan bahwa ISO 21001 adalah jalan tengah yang menjembatani manajemen profesional dan nilai-nilai kemanusiaan dalam pendidikan. Ia mengingatkan kita bahwa mutu bukan hanya soal target, tetapi juga soal tanggung jawab moral dan komitmen etis.

Maka, dalam implementasi prinsip ISO 21001, keberhasilan sejati bukan diukur dari kelengkapan dokumen, tetapi dari perubahan positif yang dirasakan peserta didik, peningkatan relevansi lulusan, dan tumbuhnya ekosistem pembelajaran yang sehat dan kolaboratif.

Pada akhirnya, ISO 21001 mengajarkan bahwa mutu yang sejati adalah yang dirasakan, bukan hanya dilaporkan. Mutu yang menghidupkan harapan, membangun rasa percaya, dan menumbuhkan karakter. Inilah prinsip-prinsip yang tidak hanya membentuk sistem, tetapi juga membentuk jiwa pendidikan.

ISO 21001 adalah standar internasional yang dikembangkan untuk sistem manajemen organisasi pendidikan (Educational Organization Management System/EOMS), dengan fokus pada peningkatan proses pendidikan dan kepuasan peserta didik serta pemangku kepentingan lainnya. Menurut International Organization for Standardization (ISO, 2018), ISO 21001 didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen mutu pendidikan

yang terfokus pada kebutuhan dan harapan peserta didik serta memastikan keselarasan antara misi institusi, proses belajar, dan outcome pendidikan.

Dari perspektif teoretik, pendekatan ISO 21001 mengadopsi filosofi Total Quality Management (TQM), khususnya seperti yang dikembangkan oleh Deming dan Juran, namun dimodifikasi dalam konteks pendidikan. ISO 21001 menggarisbawahi pentingnya partisipasi aktif dari semua pihak (stakeholder) dan orientasi pada hasil belajar (learner-centered outcome). Dalam kerangka ini, sekolah bukan hanya sebagai penyelenggara proses, tetapi sebagai organisasi pembelajar yang senantiasa melakukan perbaikan berkelanjutan (continual improvement).

Tabel 3.1 – Prinsip Utama ISO 21001 dan Implementasinya di SMK

Prinsip ISO 21001	Implikasi dalam Konteks SMK
Fokus pada Peserta Didik (Learner-Centeredness)	Program pembelajaran disesuaikan dengan kebutuhan individual dan gaya belajar siswa, termasuk pendekatan diferensiasi dan layanan khusus bagi ABK
Kepemimpinan Visioner	Kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin transformasional yang mendorong mutu dan perubahan budaya kerja
Keterlibatan Pemangku Kepentingan	Pelibatan DUDI, orang tua, alumni, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan evaluasi mutu
Pendekatan Proses	Pengelolaan kurikulum, pengajaran, dan evaluasi dilakukan dengan SOP dan standar yang terukur
Perbaikan Berkelanjutan	Sekolah melakukan evaluasi diri berkala dan perbaikan berbasis data rapor mutu dan audit internal
Keputusan Berbasis Bukti	Setiap kebijakan dan program didasarkan pada data, asesmen, dan analisis dampak pembelajaran
Manajemen Relasi	Penguatan relasi komunikasi dengan stakeholder melalui platform digital, forum musyawarah, dan mekanisme umpan balik

Analisis Pendukung: Prinsip-prinsip ISO 21001 menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di SMK tidak hanya diukur dari hasil akhir (output) tetapi dari seberapa jauh proses belajar memberikan dampak pada peserta didik (outcome). Selain itu, keterlibatan stakeholder menandakan adanya ekosistem kolaboratif yang saling memperkuat dalam menciptakan budaya mutu.

Dalam penerapan praktis, SMK yang mengadopsi ISO 21001 perlu membangun sistem dokumentasi, pelatihan berkelanjutan, serta monitoring terhadap ketercapaian hasil belajar dan kepuasan stakeholder. Dengan demikian, ISO bukan hanya label administratif, tetapi alat transformatif untuk manajemen mutu berbasis nilai, proses, dan hasil nyata.

Implementasi ISO 21001 secara konsisten akan memperkuat legitimasi publik terhadap SMK sebagai lembaga profesional yang mampu melayani pendidikan secara adil, inklusif, dan berorientasi pada masa depan.

Struktur ISO 21001 dan perbandingannya dengan ISO 9001

Struktur ISO 21001 secara konseptual dibangun atas dasar prinsip manajemen mutu yang lebih kontekstual terhadap institusi pendidikan. Jika ISO 9001 berfokus pada proses produksi dan kepuasan pelanggan dalam konteks industri, maka ISO 21001 memusatkan perhatian pada proses pendidikan dan kepuasan peserta didik sebagai *learner*. Perbedaan filosofis ini mencerminkan keunikan pendidikan sebagai sektor yang tak hanya menghasilkan produk, melainkan membentuk manusia.

ISO 21001 mengadopsi struktur High-Level Structure (HLS) yang serupa dengan ISO 9001, namun dengan modifikasi pada konteks pendidikan. Terdapat 10 klausul inti dalam struktur ISO 21001: (1) Ruang Lingkup, (2) Referensi Normatif, (3) Istilah dan Definisi, (4) Konteks Organisasi, (5) Kepemimpinan, (6) Perencanaan, (7) Dukungan, (8) Operasi, (9) Evaluasi Kinerja, dan (10) Perbaikan. Struktur ini bersifat sistemik dan terintegrasi, mencerminkan siklus manajemen mutu berbasis PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Klausul 4 tentang *konteks organisasi* menekankan perlunya identifikasi kebutuhan dan harapan peserta didik serta pihak berkepentingan lainnya. Ini berbeda dengan pendekatan ISO 9001 yang lebih menekankan pelanggan eksternal. Dalam pendidikan, stakeholder seperti orang tua, dunia industri, pemerintah, dan komunitas lokal memiliki peran signifikan dalam proses dan luaran pendidikan.

Klausul 5 tentang *kepemimpinan* memperkuat peran kepala sekolah sebagai pemimpin strategis mutu. Kepemimpinan dalam ISO 21001 bukan sekadar administratif, tetapi transformasional. Ini selaras dengan filosofi bahwa mutu pendidikan tidak akan pernah tumbuh dalam ekosistem tanpa arah visi, komitmen moral, dan teladan yang konsisten dari para pemimpin institusi.

Klausul 6 mengenai *perencanaan* mengharuskan sekolah menetapkan tujuan mutu yang terukur, strategi mitigasi risiko, dan peluang perbaikan yang adaptif. Di sinilah keunggulan ISO 21001 sebagai sistem yang hidup, yang menuntut kesiapan sekolah merespons tantangan VUCA dan perubahan kebutuhan pasar kerja.

Klausul 7 membahas *dukungan* yang meliputi sumber daya, kompetensi SDM, kesadaran, komunikasi internal, dan dokumentasi. Dalam konteks SMK, hal ini sangat penting karena mutu tidak hanya bergantung pada kurikulum, tetapi pada kesiapan sumber daya—baik manusia maupun sarana pendukung pembelajaran berbasis praktik kerja nyata.

Pada Klausul 8 tentang *operasi*, ISO 21001 menyarankan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proses pendidikan termasuk kegiatan belajar mengajar, asesmen, pemetaan kurikulum, serta kegiatan ekstra dan intrakurikuler. Ini memberi arah bahwa semua proses di sekolah harus memiliki standar dan terukur kontribusinya terhadap mutu.

Klausul 9 tentang *evaluasi kinerja* menjadi jantung refleksi institusi. Evaluasi tidak semata-mata pada hasil UN atau akreditasi, tetapi menyeluruh pada indikator pembelajaran, kepuasan peserta didik, umpan balik stakeholder, dan efektivitas sistem manajemen mutu. Di sinilah nilai strategis *Rapor Pendidikan* bisa terintegrasi.

Klausul 10 tentang *perbaikan* menegaskan komitmen pada *continuous improvement*. Sekolah harus membangun budaya korektif dan preventif, di mana temuan dari audit internal, survei kepuasan, dan evaluasi lainnya menjadi dasar pembelajaran institusional yang berkelanjutan.

Perbandingan dengan ISO 9001 menunjukkan bahwa ISO 21001 mengandung nuansa nilai yang lebih kuat. Di ISO 9001, efisiensi dan konsistensi menjadi titik berat, sementara ISO 21001 membawa semangat pemberdayaan peserta didik dan keterlibatan masyarakat luas dalam siklus mutu.

ISO 9001 sangat relevan untuk konteks industri dan manufaktur, namun ketika dipaksakan ke dunia pendidikan, seringkali menimbulkan distorsi pendekatan teknokratis. ISO 21001 hadir untuk melengkapi kekosongan ini, dengan bahasa yang lebih humanis, konteks yang lebih pedagogis, dan filosofi yang lebih inklusif.

Salah satu inovasi ISO 21001 adalah integrasi prinsip *Educational Organization Management System (EOMS)*, yang mengaitkan misi pendidikan dengan ekspektasi sosial. EOMS menyiratkan bahwa keberhasilan mutu tidak hanya diukur dari output internal, tetapi kontribusinya terhadap pembangunan masyarakat.

Hal menarik lainnya adalah pengakuan terhadap keberagaman kebutuhan peserta didik. ISO 21001 membuka ruang untuk diferensiasi dan inklusi, selaras dengan semangat *pendidikan untuk semua* dan Kurikulum Merdeka. Sekolah diharapkan merancang sistemnya secara fleksibel tanpa kehilangan struktur mutu yang baku.

Implementasi ISO 21001 di SMK bukan hanya soal sertifikasi, melainkan transformasi budaya kerja. Kepala sekolah dan TPMIS perlu memahami bahwa sistem ini akan menjadi kompas mutu yang terukur, sekaligus menumbuhkan etos kerja kolektif yang konsisten dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Sekolah-sekolah yang berhasil menerapkan ISO 21001 menunjukkan peningkatan koordinasi internal, kejelasan peran antarunit, serta kepuasan standar layanan pendidikan. Hal ini berdampak pada penguatan

kepercayaan publik dan peningkatan citra sekolah sebagai institusi profesional.

Namun tantangannya adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak institusi yang melihat ISO hanya sebagai beban administratif. Oleh karena itu, pendekatan edukatif dan partisipatif sangat penting dalam proses integrasi sistem. Training, pendampingan, dan kampanye nilai menjadi prasyarat sukses implementasi.

Secara filosofis, struktur ISO 21001 mencerminkan prinsip keteraturan yang berorientasi pada kemaslahatan pendidikan. Ia menjadi ikhtiar rasional untuk menjadikan sistem pendidikan tidak hanya bermutu dalam laporan, tetapi bermakna dalam kehidupan nyata peserta didik.

ISO 21001 merupakan standar sistem manajemen khusus yang dirancang untuk institusi pendidikan, sebagai bentuk turunan dari ISO 9001 namun dengan pendekatan yang lebih kontekstual terhadap kebutuhan lembaga pendidikan. Sementara ISO 9001 bersifat umum dan dapat digunakan oleh berbagai jenis organisasi, ISO 21001 mengakomodasi kekhasan proses pendidikan yang menekankan pada keberhasilan peserta didik dan keterlibatan pemangku kepentingan secara luas.

Kajian teoretik menunjukkan bahwa ISO 21001 didasarkan pada prinsip manajemen mutu yang sama dengan ISO 9001, seperti *customer focus*, *continual improvement*, dan *evidence-based decision making*. Namun, ISO 21001 memperluas prinsip tersebut dengan memasukkan aspek *educational organization context*, *inclusive and equitable education*, dan *enhanced social responsibility*.

ISO 21001 memperjelas peran peserta didik sebagai “pelanggan utama” lembaga pendidikan. Hal ini menggeser paradigma dari sekadar kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) menjadi keberhasilan belajar (*learner success*) dan keberdayaan mereka di masyarakat. Pendekatan ini selaras dengan orientasi pendidikan vokasi yang bertujuan menghasilkan lulusan yang mampu hidup mandiri, beretika, dan berkontribusi pada dunia kerja serta masyarakat.

Dalam struktur ISO 21001, terdapat 10 klausul utama yang hampir identik dengan ISO 9001, namun dengan penyesuaian istilah dan substansi. Misalnya, klausul mengenai *needs and expectations of interested parties* dalam ISO 21001 tidak hanya memuat pemangku kepentingan internal seperti guru dan manajemen sekolah, tetapi juga eksternal seperti dunia usaha dan dunia industri (DUDI), orang tua, dan lembaga sertifikasi.

Berikut adalah perbandingan struktur ISO 21001 dan ISO 9001 dalam bentuk tabel:

Tabel 3.2 – Perbandingan Struktur ISO 21001 vs ISO 9001

Klausul	ISO 9001	ISO 21001
Scope	Fokus pada kepuasan pelanggan	Fokus pada hasil belajar dan partisipasi stakeholder
Normative references	Standar rujukan teknis	Standar rujukan pendidikan
Terms and definitions	Umum	Istilah khusus dunia pendidikan
Context of the org.	Organisasi industri dan jasa	Organisasi pendidikan dan ekosistem belajar
Leadership	Kepemimpinan operasional	Kepemimpinan pendidikan transformasional
Planning	Manajemen risiko dan peluang bisnis	Perencanaan strategis pendidikan berbasis inklusi
Support	SDM, infrastruktur, dan dokumentasi	Tenaga pendidik, kurikulum, pembelajaran adaptif
Operation	Produksi barang dan layanan	Proses pembelajaran dan asesmen hasil belajar
Performance eval.	Audit, tinjauan manajemen	Evaluasi pembelajaran dan kepuasan peserta didik
Improvement	Perbaikan berkelanjutan	Perbaikan berbasis refleksi mutu pendidikan

Perbandingan ini memperlihatkan bahwa meskipun struktur kerangka kerja keduanya sejajar, orientasi ISO 21001 jauh lebih mendalam terhadap proses belajar dan kemajuan peserta didik sebagai pusat mutu. Hal ini membuat ISO 21001 menjadi sistem manajemen mutu yang lebih relevan bagi SMK yang ingin memperkuat kinerja lembaga dan kepercayaan publik.

Dengan memahami struktur ISO 21001 secara utuh dan membandingkannya dengan ISO 9001, sekolah vokasi dapat menentukan strategi adaptasi yang tepat dalam pengembangan sistem mutu. Proses ini akan menuntun sekolah untuk tidak hanya berfokus pada prosedur administratif, tetapi lebih pada pencapaian hasil belajar yang bermakna dan akuntabel.

Pada akhirnya, perbandingan antara ISO 21001 dan ISO 9001 bukan soal mana yang lebih baik, tetapi mana yang lebih relevan. ISO 21001 tidak menolak prinsip manajemen universal dari ISO 9001, melainkan menyempurnakannya dengan semangat pendidikan: bahwa yang dibangun bukan hanya sistem, tetapi manusia. Dan manusia, dengan segala potensi dan martabatnya, adalah tujuan tertinggi dari setiap sistem mutu yang sejati.

Proses implementasi ISO: dokumentasi, SOP, dan audit internal

Implementasi ISO 21001 di SMK bukan sekadar proses administratif atau prosedural, tetapi merupakan perjalanan transformasi budaya organisasi menuju sistem mutu yang lebih adaptif, reflektif, dan berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan, terutama pendidikan vokasi, proses ini mencerminkan kesadaran institusi untuk menata kembali tata kelola berdasarkan prinsip-prinsip sistematis, partisipatif, dan berorientasi hasil.

Langkah awal dalam implementasi ISO 21001 adalah pemetaan konteks organisasi. Sekolah perlu mengidentifikasi siapa saja stakeholder-nya, apa kebutuhan dan harapan mereka, serta bagaimana sistem yang ada saat ini merespons konteks tersebut. Pemetaan ini harus melibatkan semua pihak secara deliberatif—bukan hanya tim mutu, tetapi juga guru, tenaga kependidikan, siswa, dunia usaha, dan masyarakat sekitar.

Langkah berikutnya adalah penyusunan kebijakan mutu dan sasaran mutu yang terukur. Di sinilah nilai-nilai etis organisasi dituangkan dalam

bahasa operasional. Kebijakan mutu bukan sekadar dokumen statis, melainkan manifestasi visi dan filosofi lembaga. Sasaran mutu harus terhubung dengan prioritas strategis sekolah, seperti peningkatan kompetensi lulusan, kepuasan peserta didik, atau keterlibatan industri.

Proses ketiga adalah pengembangan dokumentasi sistem mutu, mulai dari *Manual Mutu*, *Prosedur Operasional Baku (SOP)*, *Instruksi Kerja*, hingga *Formulir*. Dokumentasi ini bukan untuk memenuhi kewajiban audit semata, melainkan sebagai alat kontrol, akuntabilitas, dan pembelajaran organisasi. Dalam pendidikan vokasi, dokumentasi juga membantu menjaga konsistensi pelaksanaan pembelajaran praktik dan manajemen teaching factory.

Penyusunan SOP adalah inti dari pengendalian mutu. SOP harus disusun berdasarkan alur kerja yang aktual, tidak bersifat normatif-kaku, serta relevan dengan proses di lapangan. Dalam pendekatan partisipatif, guru dan staf yang menjalankan proses harus dilibatkan dalam penyusunan SOP agar terjadi sense of ownership.

Dokumen-dokumen mutu sebaiknya dibangun dalam struktur hirarkis dan saling terhubung. Misalnya, kebijakan mutu menjadi dasar SOP; SOP menjadi dasar formulir pelaporan; dan pelaporan menjadi bahan evaluasi mutu. Rantai dokumentasi ini menciptakan kesinambungan dan keterlacakan (*traceability*) dari visi ke tindakan nyata.

Pelatihan internal untuk memahami sistem dokumentasi dan pelaksanaan SOP menjadi syarat krusial. Tidak semua warga sekolah terbiasa dengan manajemen berbasis dokumen. Oleh karena itu, pendekatan edukatif dan pembimbingan harus dilakukan secara sistematis dan sabar. Penguatan literasi mutu menjadi bagian dari strategi implementasi ISO yang humanis.

Setelah sistem terdokumentasi, langkah berikutnya adalah pelaksanaan audit internal. Audit internal dalam ISO bukan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk menemukan ruang perbaikan. Auditor internal harus memiliki kompetensi teknis sekaligus kepekaan etik, sehingga audit menjadi proses dialog yang konstruktif, bukan sekadar verifikasi angka.

Audit internal juga harus berbasis bukti. Oleh karena itu, sistem pelaporan dan pencatatan harus diperkuat. Di SMK, ini mencakup dokumentasi pembelajaran, penilaian kompetensi, hubungan DUDI, kegiatan ekstrakurikuler, hingga sistem layanan bimbingan dan konseling. Semua ini menjadi indikator mutu yang harus terpantau dan tercatat secara konsisten.

Temuan audit menjadi dasar untuk *tindakan korektif* dan *preventif*. Setiap ketidaksesuaian bukanlah kegagalan, melainkan peluang untuk belajar dan memperbaiki sistem. Siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) yang menjadi dasar ISO menjadi budaya pembelajaran organisasi yang terus-menerus (*continuous improvement*).

Implementasi ISO juga memerlukan *Management Review Meeting* (MRM) secara periodik. Forum ini menjadi tempat refleksi pimpinan terhadap capaian mutu dan strategi pengembangan ke depan. Dalam pendidikan, MRM juga berperan sebagai ruang pemaknaan ulang: apakah yang kita capai sudah sesuai dengan nilai-nilai inti pendidikan?

Selain itu, sistem monitoring dan evaluasi (monev) internal harus terintegrasi dengan indikator rapor pendidikan dan akreditasi. Pendekatan ini menciptakan efisiensi kerja dan kesinambungan informasi. Sekolah tidak lagi membuat data untuk banyak keperluan terpisah, tetapi menyatukan dalam satu sistem informasi mutu yang sistemik.

Implementasi ISO memerlukan komitmen kolektif. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi sentral, tetapi yang menentukan keberhasilan adalah sejauh mana seluruh warga sekolah merasa memiliki sistem tersebut. ISO tidak boleh menjadi proyek elit manajemen, melainkan budaya kerja seluruh komunitas pendidikan.

Dalam konteks VUCA, sistem dokumentasi dan audit memberikan struktur pada ketidakpastian. Ketika perubahan datang cepat, sekolah tetap memiliki standar yang adaptif dan mekanisme kontrol internal yang memandu arah. Dengan demikian, ISO bukanlah kekangan, tetapi fondasi fleksibilitas terukur.

Implementasi ISO juga menciptakan peluang kolaborasi. Banyak SMK yang tergabung dalam jejaring sekolah ber-ISO saling berbagi praktik baik,

benchmarking, dan sumber daya pelatihan. Ini menunjukkan bahwa mutu adalah jalan kolektif, bukan kompetisi eksklusif.

Sistem mutu ISO 21001 juga harus membuka ruang inovasi. Dokumentasi bukan berarti pembekuan proses, tetapi pencatatan inovasi untuk direplikasi. Sekolah yang cerdas adalah sekolah yang tidak takut berubah, tetapi tetap terstruktur dalam perubahan itu.

Keberhasilan implementasi ISO dapat dilihat bukan hanya dari sertifikat, tetapi dari meningkatnya kepuasan peserta didik, suasana sekolah yang lebih teratur, manajemen waktu yang efisien, serta pelayanan yang responsif dan manusiawi. Inilah indikator mutu yang seharusnya menjadi perhatian utama.

Akhirnya, ISO 21001 bukan tentang prosedur semata, melainkan komitmen untuk membangun budaya reflektif, sistematis, dan etis dalam mengelola pendidikan. Bagi SMK, ini adalah jembatan menuju keunggulan operasional sekaligus kematangan nilai.

Studi kasus SMK Ber-ISO: transformasi tata kelola dan budaya kerja

Implementasi ISO 21001 di berbagai SMK menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu bukan sekadar kerangka teknis, tetapi kekuatan transformatif yang mampu mengubah wajah institusi pendidikan secara menyeluruh. Studi kasus pada sejumlah SMK yang telah tersertifikasi ISO 21001 menunjukkan bahwa perubahan nyata bukan hanya terjadi pada dokumentasi administratif, tetapi pada cara berpikir, cara bekerja, dan cara memaknai tanggung jawab pendidikan.

Salah satu contoh sukses adalah SMK X di Jawa Tengah. Sebelum menerapkan ISO 21001, sekolah ini menghadapi masalah klasik: rendahnya kedisiplinan guru, kinerja tata usaha yang inkonsisten, dan kurangnya kepercayaan dunia industri. Namun, sejak merumuskan kebijakan mutu yang jelas dan menerapkan SOP secara menyeluruh, terjadi perubahan signifikan dalam ekosistem kerja. Kehadiran guru meningkat, pelaporan akademik menjadi tertib, dan komunikasi antarunit lebih terstruktur.

Transformasi dimulai dari pemetaan ulang visi dan misi sekolah yang diselaraskan dengan kebutuhan stakeholder, termasuk DUDI dan orang tua siswa. Dalam forum musyawarah mutu, warga sekolah belajar untuk menyuarakan kebutuhan mereka secara terbuka dan terukur. ISO 21001 menyediakan bahasa bersama dan struktur partisipatif bagi semua unsur organisasi.

Di SMK Y di Jawa Barat, perubahan budaya organisasi menjadi dampak paling mencolok. Sebelumnya, budaya kerja diwarnai oleh rutinitas dan formalitas tanpa refleksi. Setelah ISO 21001 diimplementasikan, seluruh guru dilibatkan dalam siklus PDCA. Setiap rencana pembelajaran, program kesiswaan, hingga pengelolaan sarana-prasarana, dievaluasi secara berkala dan dikembangkan berbasis data.

Audit internal menjadi momen belajar bersama, bukan sekadar pemeriksaan. Dalam proses ini, muncul semangat kolektif untuk memperbaiki sistem, bukan saling menyalahkan. Budaya akuntabilitas tumbuh—bukan karena tekanan dari luar, tetapi karena kesadaran bahwa mutu adalah tanggung jawab moral bersama.

SMK Z di Sumatera menunjukkan bagaimana ISO 21001 membantu meningkatkan kolaborasi antara sekolah dan dunia kerja. Dalam sistem dokumentasi mutu, hubungan kemitraan DUDI diatur dalam SOP tersendiri, mulai dari penyusunan MoU, penjadwalan magang, evaluasi industri, hingga rekognisi kompetensi. Hasilnya, lulusan SMK Z lebih diterima di pasar kerja karena memiliki portofolio dan rekam jejak yang terdokumentasi.

Transformasi budaya mutu juga terlihat dari peningkatan layanan publik sekolah. Di beberapa SMK, ruang layanan siswa dan orang tua dibuat lebih terbuka, prosedur administrasi dibuat transparan, dan umpan balik dari pengguna layanan menjadi bagian dari indikator evaluasi mutu. ISO 21001 menjadikan *stakeholder engagement* bukan jargon, melainkan praktik keseharian.

Perubahan lainnya adalah dalam pengambilan keputusan. Sebelum ISO, keputusan kepala sekolah cenderung bersifat top-down. Setelah ISO,

pengambilan keputusan melibatkan kajian risiko, data kinerja, dan saran dari tim mutu. Hal ini memperkuat legitimasi pimpinan dan meningkatkan rasa memiliki warga sekolah terhadap kebijakan yang diambil.

SMK ber-ISO juga mengalami peningkatan dalam *branding* dan citra publik. Sekolah yang sebelumnya dipandang biasa saja, kini mulai dikenal karena konsistensi mutu dan komitmen terhadap perbaikan. Sertifikasi ISO menjadi alat legitimasi, namun lebih dari itu, praktik nyata mutu menjadi dasar kepercayaan masyarakat.

Salah satu aspek paling menonjol dari studi kasus ini adalah peningkatan literasi mutu warga sekolah. Istilah seperti *indikator kinerja*, *corrective action*, *preventive measure*, dan *management review* bukan lagi monopoli tim mutu, tetapi telah menjadi bagian dari kosa kata sehari-hari guru dan tenaga kependidikan.

Perubahan juga menyentuh aspek pembelajaran. Di banyak SMK, guru mulai menyusun RPP dan modul ajar berbasis hasil evaluasi mutu. Mereka lebih terarah dalam mengembangkan pembelajaran kontekstual, karena indikator capaian telah terdefinisi dengan baik. Pembelajaran menjadi lebih reflektif dan terstruktur.

Kepala sekolah di SMK-SMK ber-ISO cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang lebih kolektif dan adaptif. Mereka bukan hanya mengatur dan memerintah, tetapi memfasilitasi pembelajaran institusional. Mereka menghidupkan budaya diskusi, menyusun forum mutu, dan menjadi role model dalam penerapan nilai mutu.

Transformasi juga terjadi pada level mikro. Misalnya, petugas perpustakaan kini bekerja berdasarkan SOP sirkulasi dan inventarisasi, guru BK mencatat layanan konseling dengan sistem yang terdokumentasi, bahkan satpam sekolah memiliki prosedur layanan yang menjadi bagian dari mutu keseluruhan.

Di era VUCA, studi kasus ini membuktikan bahwa ISO 21001 bukan solusi instan, tetapi jalan panjang menuju kedewasaan institusional. Keunggulan kompetitif SMK bukan hanya terletak pada fasilitas, tetapi pada sistem dan budaya yang hidup dalam keseharian kerja.

ISO juga membantu sekolah menghadapi disrupsi teknologi dan ketidakpastian masa depan kerja. Ketika sistem telah terdokumentasi dan terstandar, sekolah lebih siap untuk beradaptasi, melakukan inovasi, dan menjaga keberlanjutan mutu dalam kondisi apa pun.

Lebih dari itu, transformasi melalui ISO memperkuat moralitas institusi. Sekolah menjadi tempat belajar tidak hanya bagi siswa, tetapi juga bagi guru dan pimpinan. Setiap proses mutu adalah cermin nilai: tentang kejujuran, tanggung jawab, dan dedikasi.

Dengan demikian, studi kasus SMK ber-ISO menunjukkan bahwa standar mutu bukanlah beban, melainkan jembatan menuju profesionalisme, integritas, dan kepercayaan publik. SMK yang bermutu adalah SMK yang belajar terus-menerus—dan ISO 21001 memberi struktur agar proses belajar itu terjadi secara sistemik dan berkelanjutan.

Hubungan ISO–Budaya Mutu–Kompetensi Lulusan

Ketika sebuah SMK memutuskan untuk menerapkan ISO 21001, sebenarnya ia sedang memasuki suatu proses kultural yang melampaui aspek teknis. ISO bukan sekadar sertifikasi, melainkan cerminan dari budaya mutu yang hendak dibangun dan diwariskan dalam setiap aktivitas institusional. Dalam konteks ini, hubungan antara ISO, budaya mutu, dan kompetensi lulusan menjadi sangat penting dan saling terkait secara erat.

Budaya mutu adalah jiwa dari organisasi pembelajar. Ia tidak bisa dibeli atau dibentuk secara instan. Budaya ini harus ditumbuhkan secara konsisten melalui keteladanan, struktur, pembiasaan, dan refleksi. ISO memberikan struktur dan perangkat agar pembentukan budaya ini tidak berjalan sporadis, melainkan sistematis, terdokumentasi, dan dapat dievaluasi.

ISO 21001 menekankan pentingnya fokus pada kebutuhan peserta didik dan pemangku kepentingan lainnya. Ini sejalan dengan semangat budaya mutu yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, budaya mutu tidak berhenti pada kepatuhan terhadap standar, melainkan menginternalisasi nilai mutu sebagai prinsip hidup organisasi.

Kompetensi lulusan menjadi manifestasi akhir dari keberhasilan sistem mutu. Jika ISO 21001 dijalankan dengan penuh komitmen, maka proses pembelajaran, penilaian, layanan bimbingan, hingga sistem magang dan kemitraan akan terdorong untuk bergerak dalam satu arah: memastikan bahwa lulusan memiliki kompetensi holistik—kognitif, teknis, sosial, dan afektif.

Budaya mutu yang kuat tidak akan membiarkan proses pembelajaran berjalan stagnan. Ia selalu mendorong guru untuk mengevaluasi RPP, mendengarkan masukan siswa, membaca ulang hasil belajar, dan menciptakan pengalaman belajar yang lebih relevan. Dalam konteks ini, ISO berperan sebagai alat navigasi agar budaya perbaikan itu memiliki peta dan arah.

Hubungan antara ISO dan budaya mutu juga terletak pada kejelasan peran dan tanggung jawab. ISO mensyaratkan adanya pelimpahan tugas yang terstruktur. Kepala sekolah tidak bekerja sendiri, melainkan bersama tim mutu. Guru tidak hanya mengajar, tetapi juga melakukan refleksi kinerja. Siswa tidak hanya belajar, tetapi memberikan umpan balik. Dari sinilah budaya organisasi terbentuk.

Lebih jauh, ISO memperkuat proses manajemen berbasis data. Seluruh keputusan dalam pembelajaran, kurikulum, manajemen sarpras, hingga pemetaan kompetensi lulusan diambil berdasarkan data konkret. Budaya mutu yang dibangun dengan fondasi data akan lebih akurat dalam menentukan arah transformasi pembelajaran dan strategi peningkatan daya saing lulusan.

ISO juga menggarisbawahi pentingnya hubungan dengan dunia kerja. Dalam ISO 21001, kebutuhan industri bukan hanya masukan eksternal, tetapi bagian dari siklus mutu internal. Ini menjadikan kompetensi lulusan tidak hanya sesuai kurikulum nasional, tetapi juga relevan secara aktual dengan kebutuhan lapangan.

Budaya mutu yang terbentuk melalui ISO menjadikan setiap komponen sekolah memiliki orientasi yang sama terhadap kualitas. Tidak ada lagi sekat antara administrasi dan pedagogi, antara kurikulum dan keuangan, antara guru produktif dan normatif. Semuanya terhubung dalam sistem yang koheren untuk menghasilkan lulusan terbaik.

Kompetensi lulusan dalam era VUCA tidak hanya diukur dari nilai akademik, tetapi juga dari fleksibilitas berpikir, kemampuan kolaboratif, karakter kerja keras, dan kecakapan digital. Budaya mutu yang dibangun dengan standar ISO akan membantu mengembangkan proses-proses yang menumbuhkan atribut-atribut tersebut. ISO membantu membangun konsistensi antara rencana dan pelaksanaan. Budaya mutu membuat konsistensi itu bermakna dan tidak kering. Dan kompetensi lulusan menjadi tolok ukur utama: apakah semua sistem yang dibangun memang memberi nilai tambah nyata bagi siswa.

Dalam beberapa SMK yang telah menjalankan ISO, terlihat bahwa budaya mutu mendorong kesetaraan. Semua guru didorong untuk melakukan inovasi, semua siswa mendapat hak belajar yang setara, dan semua layanan dilakukan dengan standar yang sama. Hal ini penting untuk menjaga inklusivitas dalam peningkatan kompetensi lulusan.

Budaya mutu yang berbasis ISO juga mampu mendeteksi lebih awal potensi masalah. Melalui evaluasi berkala, audit internal, dan umpan balik stakeholder, sekolah lebih siap menghadapi tantangan dan mencegah kegagalan sistem. Ini menjadikan proses pembelajaran lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan kebutuhan zaman.

ISO dan budaya mutu bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai *quality culture*. Ini adalah kondisi ideal di mana mutu bukan proyek sesaat, tetapi menjadi bagian dari identitas sekolah. Dalam kondisi ini, kompetensi lulusan bukan hanya target kurikulum, tetapi buah dari integritas sistemik yang melibatkan semua unsur sekolah.

Penerapan ISO juga memberi efek positif pada literasi mutu siswa. Mereka terbiasa dengan standar, target, refleksi, dan evaluasi. Hal ini menumbuhkan kompetensi metakognitif—yaitu kesadaran belajar dan kapasitas refleksi diri yang sangat penting dalam menghadapi masa depan kerja yang berubah cepat.

Mutu berbasis ISO juga membentuk etos kerja yang terstandar. Lulusan dari SMK yang menerapkan budaya mutu berbasis ISO cenderung memiliki cara berpikir sistematis, disiplin prosedural, dan komitmen terhadap hasil

kerja. Inilah nilai-nilai implisit yang ditanamkan dari budaya organisasi yang konsisten.

Lebih dalam, ISO memberikan kerangka agar pengembangan karakter menjadi bagian dari proses mutu. Misalnya, penanaman nilai kejujuran melalui SOP asesmen, penguatan tanggung jawab melalui logbook magang, dan pelatihan komunikasi melalui prosedur presentasi tugas akhir. Semua itu adalah bagian dari integrasi budaya mutu dan kompetensi lulusan.

Dengan demikian, hubungan antara ISO, budaya mutu, dan kompetensi lulusan bukanlah hubungan linier, melainkan simbiotik. Ketiganya saling menguatkan. ISO menyediakan struktur. Budaya mutu memberi nyawa. Dan kompetensi lulusan adalah buahnya—yang kelak menjadi ukuran keberhasilan SMK dalam menjawab tantangan era VUCA.

Prinsip-prinsip dalam ISO 21001 tidak hanya berperan sebagai standar administratif, tetapi juga membentuk landasan budaya mutu yang berpengaruh langsung terhadap capaian kompetensi lulusan. Dalam konteks SMK, penerapan ISO 21001 mendorong institusi untuk menanamkan sistem mutu berbasis nilai, transparansi, akuntabilitas, dan orientasi hasil pembelajaran (learner outcomes). Hal ini menciptakan ekosistem pendidikan yang adaptif terhadap perubahan serta fokus pada peningkatan kualitas manusia.

Kajian teoretik menyatakan bahwa mutu pendidikan sejati tidak hanya ditentukan oleh input dan proses, tetapi oleh ekosistem budaya yang menumbuhkan keterlibatan, pembelajaran sepanjang hayat, dan nilai kerja sama (Sallis, 2020). Budaya mutu—dalam hal ini—adalah keseluruhan sikap, nilai, harapan, dan perilaku yang mendukung kualitas. Dengan penerapan ISO 21001, SMK dipandu untuk membangun tata kelola yang mendukung budaya reflektif, berbasis data, dan perbaikan berkelanjutan (Deming Cycle).

Kompetensi lulusan mencerminkan efektivitas budaya mutu di sekolah. ISO 21001 menuntut adanya keterlibatan pemangku kepentingan, mulai dari siswa, guru, industri, hingga masyarakat. Ketika semua pihak terlibat dalam siklus mutu, maka lulusan SMK akan terbentuk tidak hanya secara

teknis, tetapi juga secara soft skills, sikap kerja, dan kemampuan berpikir kritis.

Budaya mutu yang kuat akan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, memperkuat manajemen pembelajaran, serta mendukung keadilan akses terhadap sumber daya pendidikan. ISO 21001 menyediakan kerangka kerja sistemik untuk memastikan bahwa proses belajar-mengajar berjalan dengan pengawasan yang terstandar, berbasis refleksi, dan evaluasi kontinyu.

Dengan demikian, hubungan antara ISO, budaya mutu, dan kompetensi lulusan bersifat sistemik dan saling memperkuat. Standar ISO menjadi katalis transformasi budaya sekolah, sementara budaya mutu mendorong pencapaian kompetensi yang bermakna, kontekstual, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Berikut adalah tabel yang merangkum hubungan integratif antara ISO 21001, budaya mutu, dan kompetensi lulusan:

Tabel 3.5 – Integrasi ISO 21001, Budaya Mutu, dan Kompetensi Lulusan SMK

Komponen ISO 21001	Implikasi terhadap Budaya Mutu	Dampak terhadap Kompetensi Lulusan
Fokus pada kebutuhan peserta didik	Menumbuhkan empati, partisipasi, dan responsifitas	Lulusan adaptif, komunikatif, dan berorientasi pelanggan
Keterlibatan stakeholder	Mendorong kolaborasi dan transparansi	Lulusan memiliki jejaring sosial dan kemampuan kerja tim
Perbaikan berkelanjutan (PDCA)	Menguatkan budaya refleksi dan inovasi	Lulusan terbiasa evaluasi diri dan continuous learning
Kepemimpinan berbasis mutu	Menciptakan role model dan arah visi strategis	Lulusan memiliki daya juang, etika, dan kepemimpinan dasar
Evaluasi berbasis data	Memicu akuntabilitas dan keterbukaan	Lulusan dibentuk dengan standar capaian jelas dan terukur

Melalui integrasi ini, SMK tidak hanya menjadi tempat pembelajaran teknis, tetapi juga arena pembentukan karakter, kompetensi, dan kualitas manusia unggul abad 21. SMK yang serius membangun budaya mutu melalui ISO 21001 tidak hanya akan meningkatkan reputasi kelembagaan, tetapi juga mencetak lulusan yang unggul, relevan, dan berintegritas. Inilah warisan pendidikan yang sesungguhnya: mencetak manusia yang bermutu dalam sistem yang juga bermutu.

B. Rapor Pendidikan: Instrumen Refleksi dan Aksi Mutu Sekolah

Dalam dinamika kebijakan pendidikan nasional yang terus berkembang, Rapor Pendidikan hadir bukan sekadar sebagai alat pelaporan, melainkan sebagai cermin jujur wajah sekolah. Ia tidak lagi dimaknai sebagai dokumen administratif atau sekadar pemenuhan kewajiban birokrasi, tetapi sebagai instrumen strategis yang menghubungkan refleksi dengan transformasi. Dalam konteks SMK di era VUCA, di mana perubahan berlangsung cepat dan penuh ketidakpastian, keberadaan Rapor Pendidikan menjadi semakin esensial: ia adalah penanda arah, sekaligus penggerak perbaikan berbasis data dan nilai.

Rapor Pendidikan bukanlah alat penilaian yang menghukum, tetapi instrumen pembelajaran kelembagaan. Ia membantu sekolah menelaah diri secara jujur, mengidentifikasi kekuatan yang dapat ditumbuhkan dan kelemahan yang perlu diperbaiki. Ini adalah bentuk evaluasi formatif skala institusi: sebuah praktik penjaminan mutu berbasis kesadaran, bukan ketakutan. Dalam pendekatan ini, mutu tidak dipaksakan dari luar, tetapi dibangun dari dalam melalui keterlibatan dan refleksi kolektif.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) mengembangkan Rapor Pendidikan sebagai bagian dari upaya untuk mendorong sekolah menjadi organisasi pembelajar. Data yang disajikan tidak hanya mencerminkan performa akademik siswa, tetapi juga kualitas lingkungan belajar, iklim satuan pendidikan, dan indikator

karakter siswa. Ini menegaskan bahwa mutu adalah sesuatu yang multidimensi dan harus dipahami secara holistik.

Pada titik ini, Rapor Pendidikan menjadi jembatan antara penilaian dan aksi. Ia tidak berhenti pada pengumpulan data, melainkan mendorong tindak lanjut yang konkret melalui penyusunan *Rencana Tindak Lanjut (RTL)*. Dengan demikian, data tidak menjadi tumpukan angka statis, tetapi menjadi dasar bagi perencanaan strategis, perbaikan proses pembelajaran, penguatan budaya sekolah, dan peningkatan kesejahteraan peserta didik secara menyeluruh.

Bagi SMK, rapor ini menjadi alat ukur sekaligus kompas. Ia membantu sekolah menjawab pertanyaan penting: Apakah lulusan kita cukup literat dan numerat untuk menghadapi dunia kerja? Apakah suasana belajar di sekolah kita inklusif dan menyenangkan? Apakah guru kita telah menciptakan ruang pembelajaran yang membentuk karakter dan kompetensi abad ke-21? Dengan demikian, refleksi tidak berhenti pada deskripsi, tetapi dilanjutkan dengan intervensi berbasis akar masalah.

Lebih jauh, Rapor Pendidikan mendorong terwujudnya budaya reflektif yang berbasis bukti. Sekolah tidak lagi bertindak berdasarkan intuisi semata, tetapi berdasarkan diagnosis yang terukur. Kepala sekolah, guru, dan seluruh pemangku kepentingan menjadi lebih peka terhadap data dan lebih bertanggung jawab terhadap peningkatan berkelanjutan. Inilah bentuk perwujudan *data-driven leadership* dalam manajemen mutu pendidikan vokasi.

Dalam bab ini, akan dibahas secara sistematis filosofi dan tujuan Rapor Pendidikan (4.1), dimensi utama yang diukur (4.2), teknik analisis akar masalah menggunakan RCA (4.3), strategi penyusunan Rencana Tindak Lanjut yang berbasis data (4.4), serta pemanfaatan dashboard dan penguatan budaya reflektif di sekolah (4.5). Semua bagian akan dipaparkan dengan pendekatan konseptual dan implementatif, disertai narasi inspiratif serta ilustrasi praktik baik di lapangan.

Dengan memahami dan mengoptimalkan penggunaan Rapor Pendidikan, SMK tidak hanya akan meningkatkan indikator kinerjanya,

tetapi juga membangun jati diri sebagai institusi yang sadar akan misinya: mencetak lulusan yang tidak hanya siap kerja, tetapi juga siap hidup dan bermakna. Mutu bukan hanya hasil akhir, tetapi proses bersama yang terus ditumbuhkan melalui refleksi dan aksi nyata.

Filosofi dan Tujuan Rapor Pendidikan oleh Kemendikbudristek

Filosofi dasar dari Rapor Pendidikan yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek bertumpu pada gagasan bahwa *mutu pendidikan tidak dapat diciptakan tanpa kesadaran kolektif akan refleksi diri*. Dalam semangat Merdeka Belajar, rapor ini tidak lagi menjadi alat pemeringkatan hierarkis antar sekolah, melainkan sebagai sarana untuk *berkaca dan bertindak*. Ini adalah pergeseran paradigma dari budaya pelaporan yang reaktif menjadi budaya perbaikan yang proaktif.

Tujuan utama dari Rapor Pendidikan bukan hanya sebagai laporan kinerja sekolah, tetapi sebagai fondasi untuk transformasi berbasis data. Dengan pendekatan ini, sekolah tidak lagi disibukkan dengan angka-angka untuk memenuhi kewajiban administratif, melainkan didorong untuk membaca data sebagai cerita—cerita tentang murid yang membutuhkan intervensi, tentang guru yang perlu penguatan kompetensi, dan tentang ekosistem sekolah yang perlu dihidupkan kembali.

Kemendikbudristek merancang rapor ini untuk menjadi instrumen utama dalam mengarusutamakan mutu secara nasional. Melalui indikator-indikator terukur, Rapor Pendidikan menjadi alat bantu untuk menetapkan prioritas perbaikan yang kontekstual. Sekolah yang berbeda akan memiliki fokus perbaikan yang berbeda. Ini adalah bentuk penghormatan terhadap keragaman dan karakteristik lokal dari satuan pendidikan.

Secara filosofis, Rapor Pendidikan adalah perwujudan dari tanggung jawab publik terhadap mutu layanan pendidikan. Ia hadir untuk membuka ruang dialog yang sehat antara sekolah dan masyarakat. Ketika hasil rapor dapat diakses secara luas, maka publik menjadi lebih terlibat dalam proses perbaikan. Kepercayaan dibangun bukan hanya melalui promosi, tetapi melalui transparansi dan akuntabilitas yang terukur.

Selain itu, rapor ini juga memperkuat filosofi keberpihakan. Dalam banyak studi, mutu pendidikan sering kali dipengaruhi oleh latar belakang sosial-ekonomi siswa. Dengan data yang dikumpulkan dan ditampilkan, sekolah dan pemangku kepentingan dapat lebih fokus untuk *mengangkat yang tertinggal* tanpa mengabaikan yang telah unggul. Prinsip *no one left behind* diwujudkan dalam kebijakan dan tindakan nyata.

Tujuan taktis dari Rapor Pendidikan adalah memfasilitasi perencanaan berbasis data. Sekolah didorong untuk menyusun Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). RTL menjadi bentuk konkret dari manajemen mutu berbasis data yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Dalam konteks SMK, tujuan rapor ini sangat krusial. Karena SMK memiliki orientasi kuat terhadap dunia kerja, maka mutu layanan pendidikan harus bisa ditelusuri dari *proses pembelajaran hingga relevansi lulusan*. Oleh karena itu, filosofi di balik Rapor Pendidikan bukan hanya soal kualitas akademik, tetapi juga tentang kesiapan hidup dan bekerja secara berkelanjutan.

Kemendikbudristek juga menekankan prinsip refleksi bukan koreksi. Rapor bukan alat untuk menyalahkan, melainkan alat untuk memahami dan memperbaiki. Sekolah yang mendapatkan nilai rendah tidak harus merasa inferior, melainkan memiliki peluang besar untuk tumbuh jika dapat mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan solusi yang kontekstual.

Dengan demikian, Rapor Pendidikan menjadi simbol dari *keadaban pendidikan*. Ia mengingatkan bahwa peningkatan mutu bukan dimulai dari tekanan, melainkan dari kesadaran. Ia menyatukan kepala sekolah, guru, pengawas, dinas, dan masyarakat dalam satu tujuan besar: mewujudkan pendidikan berkualitas bagi semua.

Rapor ini juga mengajarkan pentingnya keberanian membaca kenyataan. Banyak sekolah yang selama ini enggan merefleksi diri secara kritis.

Melalui Rapor Pendidikan, kesadaran ini perlahan dibentuk. Budaya reflektif adalah budaya sekolah yang dewasa: berani mengakui kekurangan, bersyukur atas capaian, dan bersedia memperbaiki dengan langkah strategis.

Filosofi Rapor Pendidikan pun mencerminkan ajaran etis pendidikan Ki Hajar Dewantara—bahwa pendidikan adalah proses memanusiakan manusia. Maka data dan angka dalam rapor hanyalah pintu masuk menuju pemanusiaan lebih lanjut: apakah kita sudah mendidik dengan hati? Apakah sekolah kita benar-benar menjadi rumah tumbuh bagi semua anak?

Tujuan akhirnya adalah menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Di mana setiap guru membaca rapor untuk merefleksikan praktik mengajarnya. Setiap kepala sekolah menggunakannya untuk memperbaiki sistem. Setiap komite dan orang tua melihat rapor sebagai cermin partisipasi. Dengan semangat ini, Rapor Pendidikan menjadi alat utama dalam membangun budaya mutu nasional yang tangguh dan adaptif. Ia adalah naskah dialog antara realitas dan cita-cita, antara data dan harapan, antara refleksi dan transformasi.

Dimensi Kinerja: Literasi, numerasi, karakter, lingkungan belajar

Dimensi kinerja dalam Rapor Pendidikan merefleksikan komitmen Kemendikbudristek terhadap pendekatan pendidikan yang holistik dan transformatif. Dalam kerangka ini, mutu sekolah tidak lagi hanya diukur dari nilai akademik, tetapi dari sejauh mana sekolah membentuk manusia seutuhnya: yang mampu berpikir kritis, bernalar logis, berkarakter kuat, dan hidup dalam lingkungan belajar yang sehat dan mendukung.

Dimensi pertama adalah *literasi*. Ini tidak semata kemampuan membaca dan menulis, tetapi mencakup kemampuan memahami, menafsirkan, dan menggunakan informasi dalam berbagai bentuk teks. Di era informasi, literasi adalah prasyarat partisipasi sosial dan ekonomi. Sekolah yang bermutu harus menjadi ruang yang menyuburkan minat baca, dialog teks, dan eksplorasi makna secara mendalam.

Kedua, *numerasi* sebagai kemampuan bernalar menggunakan angka, data, dan simbol matematis. Dalam dunia kerja dan kehidupan sehari-hari,

kemampuan ini sangat vital. Dalam konteks SMK, numerasi sangat terkait dengan keterampilan teknis, perhitungan logis, dan pemecahan masalah nyata. Sekolah harus memastikan bahwa pembelajaran numerasi tidak dogmatis, melainkan kontekstual dan aplikatif.

Dimensi ketiga adalah *karakter*. Rapor Pendidikan secara eksplisit mengukur nilai-nilai seperti gotong royong, kemandirian, integritas, dan kebhinnekaan global. Karakter bukan sekadar nilai moral yang diajarkan di kelas, melainkan kebiasaan hidup yang dibentuk oleh keteladanan, pengalaman, dan budaya sekolah. Pendidikan karakter adalah jantung dari visi Merdeka Belajar.

Keempat, *lingkungan belajar*. Ini mencakup iklim sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dukungan profesional kepada guru, dan partisipasi siswa. Lingkungan belajar adalah cerminan ekosistem sekolah: apakah aman, mendukung, dan memberdayakan semua pihak? Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang menumbuhkan rasa memiliki, rasa aman, dan rasa dihargai di antara seluruh warganya.

Keempat dimensi ini tidak berdiri sendiri. Mereka saling terkait dan saling memperkuat. Literasi dan numerasi tanpa karakter akan menghasilkan individu cerdas tapi bisa saja egois. Karakter tanpa numerasi akan menghasilkan manusia baik yang kesulitan mengelola hidupnya. Lingkungan belajar yang mendukung akan menjadi substrat tumbuhnya ketiganya.

Kajian teoretik mengenai dimensi kinerja dalam rapor pendidikan mengacu pada empat domain utama yang diprioritaskan oleh Kemendikbudristek dalam mengukur mutu hasil belajar dan iklim pembelajaran. Setiap dimensi memiliki basis teoritis yang kuat dalam literatur pendidikan global dan konteks nasional.

1. **Literasi:** Merujuk pada kemampuan memahami, menggunakan, mengevaluasi, dan merefleksikan berbagai bentuk teks tertulis. Didasarkan pada teori konstruktivis (Vygotsky, Bruner) dan penilaian berbasis konteks sosial (Gee, 2000), literasi menjadi indikator kemampuan berpikir kritis dan kesiapan belajar sepanjang hayat.

2. **Numerasi:** Mewakili kompetensi individu dalam menerapkan konsep bilangan dan matematika dalam konteks kehidupan nyata. Berdasar pada pendekatan realistik (Freudenthal, 1991), numerasi bukan sekadar hitung-menghitung tetapi juga penalaran logis dan pemecahan masalah.
3. **Karakter:** Mencakup nilai-nilai seperti integritas, gotong royong, kemandirian, dan kebhinekaan. Teori pendidikan karakter Lickona (1991) dan penguatan nilai-nilai Pancasila menjadi landasan kebijakan nasional dalam membangun karakter peserta didik yang utuh.
4. **Lingkungan Belajar:** Merupakan aspek iklim kelas dan sekolah, termasuk hubungan guru-siswa, rasa aman dan nyaman, serta praktik pembelajaran inklusif. Berdasarkan teori iklim sekolah (Fraser, 1986; Cohen, 2009), lingkungan belajar sangat memengaruhi keterlibatan dan keberhasilan siswa.

Berikut Tabel 4.2 menyajikan integrasi dimensi ini dengan kerangka mutu pembelajaran dan potensi dampaknya terhadap pengembangan peserta didik:

Tabel 4.2 Integrasi Dimensi Kinerja dan Dampak terhadap Pembelajaran

Dimensi Kinerja	Basis Teoretik	Indikator dalam Rapor	Dampak terhadap Pembelajaran
Literasi	Vygotsky, Gee	Skor literasi membaca	Meningkatkan pemahaman konsep dan nalar kritis
Numerasi	Freudenthal	Skor numerasi dasar	Memperkuat logika berpikir dan problem solving
Karakter	Lickona	Indeks Profil Pelajar Pancasila	Menumbuhkan nilai-nilai sosial dan moral
Lingkungan Belajar	Fraser, Cohen	Skor iklim kelas dan dukungan guru	Mendorong keterlibatan aktif dan kenyamanan belajar

Dengan pemahaman yang mendalam atas keempat dimensi ini, sekolah dapat merancang strategi peningkatan mutu berbasis kekuatan dan kebutuhan nyata peserta didik. Dalam implementasinya, keempat dimensi ini diukur dengan menggunakan data dari AN (Asesmen Nasional), survei lingkungan belajar, dan instrumen lainnya yang dikembangkan secara ilmiah dan valid. Rapor Pendidikan tidak hanya menyajikan skor, tetapi juga narasi interpretatif yang memudahkan sekolah memahami dan merencanakan tindak lanjut.

Khusus dalam konteks SMK, dimensi ini harus diintegrasikan dengan kebutuhan dunia kerja. Literasi digital, numerasi teknis, etos kerja, dan budaya industri adalah bentuk terapan dari keempat dimensi tersebut. Maka, tugas kepala SMK adalah menerjemahkan indikator-indikator nasional ini ke dalam konteks lokal dan program keahlian yang spesifik.

Penguatan keempat dimensi ini juga menuntut perubahan paradigma pedagogi. Guru tidak lagi hanya pengajar konten, tetapi fasilitator pembelajaran bermakna. Kurikulum tidak lagi hanya daftar isi, tetapi peta perjalanan pembentukan manusia. Penilaian tidak lagi hanya ujian akhir, tetapi asesmen formatif sepanjang proses belajar.

Dimensi kinerja ini juga relevan untuk pengambilan kebijakan. Dinas pendidikan, pengawas, dan pemda dapat menggunakan rapor ini untuk menentukan prioritas intervensi, alokasi sumber daya, dan pendampingan sekolah. Keempat dimensi ini menjadi indikator mutu kolektif dan dasar perencanaan berbasis data.

Dalam kerangka ISO 21001, keempat dimensi ini menjadi indikator output yang harus dihasilkan dari sistem manajemen mutu pendidikan. Maka, dokumen mutu, SOP, dan audit internal sekolah harus mengarahkan pada peningkatan literasi, numerasi, karakter, dan lingkungan belajar secara sinergis. Dimensi kinerja dalam Rapor Pendidikan tidak hanya indikator administratif, tetapi juga kompas etis. Mereka menunjukkan arah bahwa pendidikan bukan sekadar tempat mencetak lulusan, tetapi ruang membangun peradaban. Ketika literasi bertemu dengan empati, numerasi berpadu dengan integritas, dan pembelajaran hidup dalam budaya kolaboratif—di situlah mutu sejati hadir.

Analisis akar masalah: teknik RCA (Root Cause Analysis)

Salah satu langkah penting dalam manajemen mutu berbasis Rapor Pendidikan adalah melakukan analisis akar masalah (Root Cause Analysis/ RCA). RCA merupakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi akar penyebab dari suatu permasalahan, bukan hanya gejala permukaannya. Dalam konteks pendidikan, RCA membantu sekolah memahami mengapa kinerja pada dimensi literasi, numerasi, karakter, dan lingkungan belajar belum optimal, serta bagaimana strategi perbaikannya dapat dirancang secara lebih tepat sasaran.

Pendekatan RCA dalam pendidikan bersifat reflektif, kolaboratif, dan berbasis data. Ia dimulai dengan pengumpulan data dari Rapor Pendidikan, hasil asesmen nasional, survei lingkungan belajar, maupun observasi dan wawancara internal sekolah. Data-data tersebut kemudian dipetakan untuk mengidentifikasi gejala-gejala yang muncul. Namun, RCA tidak berhenti pada deskripsi gejala; ia menggali lapisan-lapisan penyebab hingga ke akar yang paling mendasar.

Root Cause Analysis (RCA) adalah pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah, bukan hanya gejalanya. Dalam konteks pendidikan, khususnya pada pengelolaan mutu di SMK, teknik RCA digunakan untuk menggali sumber utama dari berbagai hambatan kinerja sekolah seperti rendahnya literasi, tidak optimalnya lingkungan belajar, hingga lemahnya keterlibatan orang tua.

Menurut Anderson et al. (2022), RCA dalam pendidikan menjadi penting karena sekolah sering kali terjebak dalam respons reaktif terhadap gejala seperti rendahnya nilai ujian atau ketidaktercapaian target. Padahal, dengan RCA, sekolah dapat melakukan respons strategis yang lebih tepat sasaran karena mengetahui akar permasalahannya.

Dalam pendekatan RCA, proses identifikasi biasanya melibatkan beberapa tahapan seperti pengumpulan data (observasi, wawancara, dokumentasi), pemetaan masalah menggunakan tools seperti Fishbone Diagram, dan verifikasi akar penyebab melalui data triangulasi. Teknik ini diperkuat oleh

panduan perencanaan mutu seperti yang ditawarkan dalam ISO 21001 dan sistem manajemen pendidikan nasional.

Salah satu metode RCA yang banyak digunakan adalah metode “5 Why’s” yang diperkenalkan oleh Sakichi Toyoda. Dengan mengajukan pertanyaan “mengapa?” sebanyak lima kali atau lebih, sekolah dapat menelusuri hubungan sebab-akibat yang membawa kepada akar persoalan.

Di tingkat implementasi, RCA efektif jika dilakukan secara kolaboratif—melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan perwakilan siswa serta orang tua. Kolaborasi ini memperkaya sudut pandang dalam mengidentifikasi faktor internal maupun eksternal penyebab masalah.

RCA tidak hanya penting untuk menganalisis performa akademik siswa, tetapi juga dalam isu manajemen, seperti ketidakefektifan SOP, lemahnya budaya mutu, dan rendahnya kepemimpinan transformasional.

Dengan RCA yang terstruktur, sekolah dapat membuat perencanaan tindak lanjut (RTL) yang relevan dan berdampak jangka panjang, bukan sekadar administratif. RCA juga menjadi bukti bahwa sekolah telah menjalankan proses reflektif berbasis data.

Tabel 4.3 – Contoh Aplikasi RCA dalam Konteks Rapor Pendidikan

Masalah Utama	Gejala Permukaan	RCA – Akar Penyebab	Strategi RTL yang Disarankan
Literasi rendah	Nilai ANBK di bawah 50	Pembelajaran membaca tidak terstruktur	Pelatihan literasi guru, pengayaan teks bacaan
Lingkungan belajar tidak kondusif	Banyak siswa tidak fokus	Kelas terlalu padat, ventilasi buruk	Redesain ruang kelas, pemetaan zona nyaman
Rendah partisipasi orang tua	Tidak hadir saat rapor	Tidak ada sistem komunikasi aktif	Penguatan kanal komunikasi dan forum wali murid

Numerasi lemah	Siswa bingung hitung data	Pembelajaran numerasi tidak kontekstual	Integrasi numerasi dalam proyek atau pembelajaran STEAM
Karakter tidak berkembang	Kurang disiplin, empati	Tidak ada program pembinaan karakter	Aktivasi P5, mentoring, dan program keteladanan guru

Dengan demikian, RCA bukan hanya alat teknis, tetapi juga wujud dari budaya reflektif yang mendorong transformasi mutu pendidikan. Sekolah yang mengadopsi RCA secara konsisten akan mampu menjadi organisasi pembelajar yang adaptif, akuntabel, dan progresif.

Dalam filosofi manajemen mutu, RCA berpijak pada prinsip bahwa setiap masalah adalah peluang untuk perbaikan. Pendekatan ini menuntut kejujuran institusional, keberanian untuk membuka diri terhadap kritik, dan semangat belajar dari kegagalan. Sekolah yang berani melakukan RCA dengan jujur sesungguhnya sedang menunjukkan komitmen tinggi terhadap mutu.

Salah satu teknik populer dalam RCA adalah metode “5 Why’s”, yakni bertanya “mengapa?” sebanyak lima kali atau lebih hingga ditemukan akar penyebab dari suatu masalah. Misalnya, rendahnya literasi siswa bisa disebabkan oleh kurangnya minat baca. Mengapa minat baca rendah? Karena tidak ada budaya literasi di sekolah. Mengapa tidak ada budaya literasi? Karena perpustakaan kurang dimanfaatkan, dan seterusnya hingga ditemukan inti persoalan.

RCA juga dapat dibantu dengan *fishbone diagram* (diagram tulang ikan atau Ishikawa diagram), yang mengelompokkan kemungkinan penyebab ke dalam beberapa kategori seperti manusia, metode, mesin, lingkungan, dan material. Ini sangat berguna untuk menganalisis masalah kompleks yang melibatkan banyak faktor, seperti rendahnya numerasi atau lemahnya karakter siswa.

Penting dicatat bahwa RCA dalam pendidikan tidak boleh menyalahkan individu. Tujuannya adalah memperbaiki sistem, proses, dan kebijakan. Oleh karena itu, pelibatan semua pemangku kepentingan (guru, kepala

sekolah, TU, siswa, bahkan orang tua) sangat penting dalam proses RCA. Refleksi kolektif menjadi bagian dari budaya mutu sekolah.

Hasil RCA sebaiknya dituangkan dalam dokumen yang jelas, lengkap dengan data pendukung dan simpulan akar masalah yang telah disepakati. Dokumen ini menjadi dasar dalam menyusun Rencana Tindak Lanjut (RTL) dan monitoring perbaikan mutu secara berkelanjutan.

Secara filosofis, RCA mencerminkan semangat pendidikan sebagai proses berpikir kritis. Ia mendorong sekolah untuk tidak terjebak pada solusi instan, tetapi melatih nalar investigatif dan pendekatan sistemik. Pendidikan bukan hanya tentang mengajar, tetapi juga tentang memahami dan memperbaiki diri.

Dalam konteks ISO 21001, RCA merupakan bagian dari siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act). Analisis akar masalah menjadi titik tolak dalam perencanaan strategis dan evaluasi efektivitas sistem mutu. Oleh karena itu, sekolah yang menerapkan RCA dengan baik sesungguhnya sedang menginternalisasi prinsip-prinsip manajemen mutu pendidikan.

RCA juga menjadi instrumen utama dalam penguatan budaya reflektif. Ketika sekolah terbiasa melakukan analisis akar masalah, maka lahir lah tradisi evaluasi yang sehat, diskusi yang produktif, dan inovasi yang terus-menerus. Dengan demikian, mutu bukan hanya menjadi target, tetapi menjadi budaya.

Dalam praktiknya, RCA dapat menjadi program tahunan dalam siklus manajemen sekolah. Ia dapat dimasukkan dalam evaluasi diri sekolah (EDS), pengembangan rencana kerja tahunan (RKT), dan forum refleksi guru. Sekolah juga dapat mengembangkan tim kecil khusus untuk mendalami akar masalah per dimensi dalam Rapor Pendidikan.

Penerapan RCA memerlukan pelatihan dan pembiasaan. Guru dan pimpinan sekolah perlu dibekali keterampilan analisis data, logika kausalitas, serta dokumentasi hasil analisis. Dukungan dari dinas pendidikan juga penting agar RCA menjadi praktik yang didukung secara sistemik dan berkelanjutan.

Di era VUCA, RCA menjadi sangat relevan. Ketidakpastian menuntut ketajaman refleksi. Kompleksitas masalah menuntut pendekatan sistemik. Volatilitas menuntut kelincahan respons. Dan ambiguitas menuntut kejernihan dalam memahami sebab-akibat. RCA adalah alat pendidikan untuk menghadapi zaman yang tidak lagi linier.

Dengan RCA, sekolah tidak sekadar menanggapi hasil Rapor Pendidikan secara reaktif, tetapi menyelaminya secara proaktif. Ia menjelma menjadi cermin institusional: bukan sekadar untuk melihat wajah, tetapi untuk membenahi wajah. Dan dengan demikian, setiap sekolah memiliki kekuatan untuk tumbuh dari dalam.

Pada akhirnya, analisis akar masalah bukan hanya metode teknis. Ia adalah wujud komitmen etis: bahwa setiap siswa berhak atas pendidikan yang lebih baik, dan bahwa setiap guru dan pemimpin sekolah bertanggung jawab untuk terus memperbaiki diri. Di situlah mutu lahir, tumbuh, dan mengakar.

Penyusunan Rencana Tindak Lanjut (RTL) berbasis rapor

Rencana Tindak Lanjut (RTL) dalam konteks pendidikan adalah suatu proses sistematis untuk merespons hasil evaluasi, temuan, dan analisis terhadap rapor pendidikan. RTL bukan sekadar daftar kegiatan, melainkan representasi strategi berbasis data yang bertujuan memperbaiki mutu secara berkelanjutan. Dalam paradigma penjaminan mutu modern, RTL menempati posisi penting sebagai jembatan antara refleksi dan aksi.

Secara teoretik, penyusunan RTL merujuk pada pendekatan berbasis siklus perbaikan berkelanjutan seperti Plan–Do–Check–Act (PDCA) dari Deming, yang terintegrasi dengan praktik refleksi kritis. Menurut Stufflebeam (2003), tindakan tindak lanjut yang efektif sebaiknya didasarkan pada hasil evaluasi yang sistematis dan partisipatif. RTL menjadi bentuk nyata bahwa pendidikan adalah praktik yang responsif dan adaptif terhadap kondisi nyata satuan pendidikan.

RTL juga merupakan bagian penting dari sistem manajemen mutu berbasis ISO 21001, khususnya pada klausul yang menekankan perbaikan

berkelanjutan, keterlibatan pemangku kepentingan, dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Oleh karena itu, RTL yang baik tidak hanya menyelesaikan masalah jangka pendek, tetapi membangun dasar budaya mutu jangka panjang.

Penyusunan RTL menuntut keterampilan analisis data, kemampuan menetapkan prioritas, serta kapasitas kolaboratif antar tim di sekolah. Setiap butir RTL seharusnya memiliki indikator keberhasilan, jangka waktu pelaksanaan, PIC (person in charge), dan keterkaitannya dengan tujuan strategis sekolah. Semakin tajam analisis dan semakin relevan solusi, maka semakin besar peluang RTL memberikan dampak positif.

Berikut ini disajikan Tabel 4.4 tentang format logis penyusunan RTL berbasis rapor pendidikan:

Tabel 4.4 Format RTL Berbasis Rapor Pendidikan

No	Temuan Utama (dari Rapor)	Akar Masalah (RCA)	Tujuan Perbaikan	Rencana Tindak Lanjut (RTL)	Indikator Keberhasilan	PIC	Waktu Pelaksanaan
1	Literasi siswa rendah	Kurikulum tidak kontekstual	Meningkatkan relevansi literasi	Pelatihan guru membuat modul kontekstual	Modul baru diterapkan	Tim Literasi	Juli–Oktober 2025
2	Lingkungan belajar tidak aman	Tidak ada kebijakan antibullying	Meningkatkan keamanan sekolah	Menyusun dan mensosialisasikan SOP antibullying	Penurunan kasus disiplin	Waka Kesiswaan	Agustus–Des 2025
3	Numerasi stagnan	Guru belum gunakan pendekatan STEAM	Meningkatkan numerasi	Workshop pendekatan numerasi kontekstual	Kegiatan numerasi meningkat	MGMP Matematika	Juli–Des 2025

Format ini dapat dikembangkan dengan menyesuaikan kompleksitas dan kondisi sekolah. Prinsip pentingnya adalah bahwa setiap RTL harus berbasis data, berorientasi solusi, partisipatif, dan berkelanjutan. RTL juga harus bersifat reflektif, bukan sekadar administratif.

Dengan penyusunan RTL yang tepat, sekolah dapat mengubah data menjadi aksi, dan aksi menjadi perubahan. Lebih dari sekadar reaksi terhadap evaluasi, RTL adalah langkah strategis menuju mutu yang lebih baik dan budaya belajar yang sehat.

Setelah analisis akar masalah dilakukan dengan menggunakan pendekatan RCA, langkah berikutnya dalam siklus manajemen mutu adalah menyusun Rencana Tindak Lanjut (RTL). RTL adalah dokumen strategis yang merepresentasikan komitmen sekolah untuk memperbaiki kualitas layanan pendidikan berdasarkan temuan Rapor Pendidikan. RTL bukan sekadar daftar kegiatan, melainkan cetak biru perbaikan mutu yang terarah, terukur, dan partisipatif.

RTL berbasis rapor bersifat kontekstual, artinya disesuaikan dengan hasil analisis data spesifik yang mencerminkan kondisi riil sekolah. Setiap dimensi yang menjadi perhatian utama – seperti literasi, numerasi, karakter, dan lingkungan belajar – ditelaah dengan seksama, lalu disusun strategi intervensinya. Pendekatan ini memastikan bahwa RTL bersifat evidence-based dan bukan reaktif.

Penyusunan RTL diawali dengan identifikasi prioritas. Tidak semua masalah harus ditangani sekaligus. Sekolah perlu menentukan masalah kritis yang berdampak luas dan mendalam, lalu memfokuskan upaya pada perbaikan area tersebut terlebih dahulu. Penetapan prioritas ini biasanya didasarkan pada analisis akar masalah yang paling sistemik dan berulang.

Langkah kedua adalah menetapkan tujuan perbaikan. Tujuan ini harus SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound. Contohnya, jika masalah yang dihadapi adalah rendahnya keterlibatan siswa dalam literasi, maka tujuan RTL dapat berbunyi: “Meningkatkan partisipasi siswa dalam kegiatan literasi sekolah sebesar 30% dalam waktu 6 bulan.”

Berikutnya, sekolah menyusun strategi dan kegiatan yang relevan. Kegiatan ini harus dirancang berbasis pemecahan akar masalah, bukan sekadar rutinitas administratif. Misalnya, jika penyebab rendahnya numerasi adalah kurangnya pembelajaran kontekstual, maka RTL harus mencantumkan kegiatan seperti pelatihan guru dalam numerasi kontekstual, penggunaan alat peraga, atau kerja proyek berbasis numerasi.

RTL juga memuat indikator keberhasilan dan alat ukur. Ini penting agar pelaksanaan RTL dapat dimonitor dan dievaluasi. Indikator ini harus jelas dan operasional. Misalnya, jumlah siswa yang mengikuti program literasi, peningkatan skor asesmen literasi, atau perubahan perilaku siswa yang diamati oleh guru.

Partisipasi seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan RTL. Guru, tenaga kependidikan, siswa, komite sekolah, dan bahkan mitra industri (untuk SMK) perlu dilibatkan dalam penyusunan dan pelaksanaan RTL. Kegiatan kolaboratif ini mendorong rasa memiliki terhadap perubahan dan memperkuat budaya mutu di sekolah.

RTL juga harus sinkron dengan dokumen perencanaan sekolah lainnya, seperti RKS (Rencana Kerja Sekolah), RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah), dan EDS (Evaluasi Diri Sekolah). Sinkronisasi ini akan mempermudah alokasi sumber daya dan integrasi pelaksanaan di lapangan.

Dalam konteks manajemen mutu modern seperti ISO 21001, RTL merupakan bentuk nyata dari siklus PDCA. Ia adalah bagian dari tahap “Act” – yaitu tindakan korektif terhadap masalah yang ditemukan. Dengan demikian, RTL menjadi penghubung antara data evaluasi dan perubahan nyata di ruang kelas.

Penyusunan RTL juga merupakan proses pembelajaran institusional. Ia melatih sekolah untuk berpikir sistemik, menyusun strategi, mengelola sumber daya, dan membangun refleksi kolektif. Dalam arti ini, RTL adalah bagian dari penguatan kapasitas manajerial sekolah secara berkelanjutan.

Dalam pelaksanaannya, RTL harus didokumentasikan secara rapi dan disosialisasikan secara terbuka. Hal ini menciptakan akuntabilitas dan mendorong transparansi dalam upaya perbaikan mutu. Sekolah juga dapat

memajang RTL di ruang guru atau ruang publik sebagai pengingat akan komitmen bersama.

RTL yang baik memiliki fleksibilitas namun tetap berorientasi pada hasil. Sekolah dapat menyesuaikan strategi pelaksanaan bila menemui kendala, tetapi tidak boleh mengubah esensi tujuannya. Monitoring rutin dan refleksi berkala sangat dibutuhkan agar RTL menjadi dinamis dan adaptif.

Secara filosofis, RTL mencerminkan nilai-nilai pendidikan yang aktif dan transformatif. Ia menghindarkan sekolah dari sikap pasif terhadap masalah dan mendorong pengambilan tanggung jawab kolektif. RTL adalah jalan menuju perbaikan yang bermakna – bukan karena diminta, tapi karena diyakini sebagai jalan etis untuk menjadi lebih baik.

Dalam konteks VUCA, RTL menunjukkan bahwa sekolah mampu beradaptasi dengan situasi yang berubah. Ia menunjukkan agility institusional – yaitu kemampuan sekolah untuk membaca data, merespons dengan cepat, dan mengevaluasi secara reflektif. RTL bukan hanya respons administratif, melainkan strategi bertahan dan tumbuh.

Oleh karena itu, sekolah perlu membudayakan RTL sebagai bagian dari siklus kehidupan institusional. Setiap tahun, RTL menjadi peta jalan perbaikan. Setiap semester, RTL menjadi alat refleksi kolektif. Dan setiap kegiatan, menjadi sarana untuk memastikan bahwa visi besar pendidikan tetap relevan dan berjalan.

RTL juga merupakan investasi jangka panjang. Hasilnya mungkin tidak langsung tampak dalam satu semester, tetapi akan membentuk sistem sekolah yang tangguh, inklusif, dan berorientasi pada mutu sejati. Di sinilah RTL menjadi alat strategis untuk membangun masa depan.

Dengan RTL, sekolah tidak hanya menjadi objek evaluasi, tetapi subjek perubahan. Dari analisis data menuju aksi nyata, dari refleksi menuju transformasi. RTL menjadikan Rapor Pendidikan bukan sebagai vonis, tetapi sebagai kompas menuju peningkatan yang berkesinambungan.

Dashboard, data triangulasi, dan budaya reflektif

Era digital membawa peluang besar dalam pengelolaan mutu pendidikan berbasis data. Salah satu instrumen strategis yang diperkenalkan dalam penguatan Rapor Pendidikan adalah penggunaan *dashboard* sekolah, yang mampu menyajikan data secara visual, real-time, dan terintegrasi. Dashboard bukan sekadar alat monitoring, tetapi jendela bagi kepala sekolah, guru, dan pemangku kebijakan untuk melihat kondisi riil, progres, dan gap dalam pencapaian mutu.

Dashboard sekolah berbasis Rapor Pendidikan biasanya menampilkan indikator-indikator utama seperti capaian literasi, numerasi, indeks karakter, hasil survei lingkungan belajar, dan implementasi Kurikulum Merdeka. Tampilan yang komprehensif dan interaktif membantu pengguna mengidentifikasi pola, tren, serta deviasi dalam capaian sekolah dari waktu ke waktu. Hal ini penting untuk memastikan perencanaan sekolah tidak bersifat spekulatif, melainkan berbasis data konkret.

Namun, data dari satu sumber saja tidak cukup untuk menjadi dasar pengambilan keputusan. Maka, lahirlah pendekatan *data triangulation*—yaitu penggunaan tiga atau lebih sumber data untuk mendapatkan pemahaman yang lebih utuh. Dalam konteks mutu SMK, triangulasi dapat dilakukan dengan menggabungkan hasil Asesmen Nasional, evaluasi internal (misalnya dari supervisi guru dan penilaian pembelajaran), serta umpan balik dari dunia kerja, alumni, dan orang tua.

Triangulasi data mencegah sekolah terjebak dalam bias atau manipulasi angka. Sebuah skor literasi tinggi dalam AN misalnya, dapat diverifikasi dengan hasil ulangan harian siswa, laporan guru, dan tingkat keberhasilan siswa dalam menyelesaikan tugas proyek. Dengan demikian, kepala sekolah dan tim mutu dapat menilai keakuratan data dan merancang intervensi yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan siswa.

Dashboard dan triangulasi data menjadi alat penting dalam membentuk *budaya reflektif* di sekolah. Budaya ini ditandai dengan keterbukaan terhadap umpan balik, kebiasaan membaca data sebelum mengambil keputusan, dan keberanian untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Dalam

sekolah yang bermutu, data bukan alat kontrol semata, tetapi bahan dialog, pembelajaran kolektif, dan refleksi institusional.

Budaya reflektif menuntut perubahan paradigma. Sekolah tidak lagi sibuk dengan rekap data untuk kepentingan administratif, tetapi melihat data sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu yang bermakna. Refleksi terhadap data harus menyentuh aspek pedagogis, kepemimpinan, dan manajemen secara holistik. Dengan begitu, pengambilan keputusan menjadi lebih rasional dan berorientasi pada dampak positif.

Dalam konteks ISO 21001, dashboard dan praktik refleksi data merupakan bagian dari mekanisme *performance evaluation*. Audit internal dan tinjauan manajemen tidak cukup hanya dengan narasi atau laporan cetak, melainkan didukung oleh visualisasi data yang tajam dan evidence-based. Oleh karena itu, dashboard tidak hanya alat bantu teknis, tetapi menjadi jantung dari sistem manajemen mutu.

Dashboard yang baik harus mudah digunakan, bisa diakses semua pihak yang berkepentingan, dan relevan dengan kebutuhan. Untuk itu, kepala sekolah perlu melibatkan tim IT, operator dapodik, dan guru dalam mendesain dashboard internal yang bersifat adaptif. Dashboard tersebut bisa disesuaikan dengan konteks dan fokus program sekolah.

Penting pula adanya pelatihan bagi guru dan staf dalam membaca dan memaknai data dashboard. Kemampuan literasi data adalah bagian dari kompetensi profesional. Guru yang memahami data belajar siswa dapat menyesuaikan pembelajaran, menyusun program remedial, atau memberikan tantangan tambahan kepada siswa dengan kemampuan tinggi.

Dashboard juga harus dikaitkan dengan siklus perencanaan mutu. Misalnya, data semester genap digunakan sebagai basis penyusunan RKS/RKT tahun berikutnya. Dengan demikian, RTL tidak menjadi formalitas, tetapi benar-benar menjawab kondisi yang ada. Ini adalah esensi dari pendekatan mutu berkelanjutan: plan, do, check, and act (PDCA).

Selain itu, dashboard harus digunakan untuk mendorong *transparansi* dan *akuntabilitas*. Ketika data terbuka dan dapat dibaca semua pihak, maka

partisipasi meningkat, kepercayaan tumbuh, dan kolaborasi menjadi lebih kuat. Ini adalah modal sosial bagi transformasi sekolah bermutu.

Dashboard juga membuka ruang *coaching dan mentoring* berbasis data. Kepala sekolah dapat menggunakan data dashboard untuk memberi umpan balik kepada guru, mendampingi mereka dalam menyusun strategi pembelajaran, dan merancang pengembangan profesional secara personalisasi.

Sekolah juga dapat memanfaatkan dashboard untuk komunikasi eksternal, termasuk kepada komite sekolah, dunia kerja, dan masyarakat. Dengan visualisasi yang ringkas dan informatif, masyarakat dapat melihat progres sekolah dan kontribusinya terhadap pembangunan daerah.

Budaya reflektif akan semakin kuat jika didukung oleh sistem apresiasi dan insentif. Sekolah perlu memberi ruang bagi inovasi berbasis data, memberikan penghargaan bagi guru yang aktif merefleksi dan memperbaiki pembelajaran, serta membangun komunitas praktik di antara guru.

Pendidikan mutu tidak akan bertahan tanpa budaya reflektif yang kuat. Dashboard dan triangulasi data hanya alat, tetapi manusialah yang menjadikannya bermakna. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang transformatif, kolaborasi yang kuat, dan semangat belajar yang tinggi dari semua pihak.

Dalam konteks penjaminan mutu pendidikan di SMK, dashboard mutu bukan sekadar alat pelaporan visual, melainkan cerminan ekosistem data yang hidup. Dashboard yang baik merangkum indikator-indikator kunci, mengintegrasikan data dari berbagai sumber, dan menyajikannya dalam bentuk yang mudah dipahami oleh para pengambil keputusan di level sekolah. Dalam perspektif teoretik, dashboard mutu merupakan aplikasi nyata dari pendekatan *evidence-based management* (EBM) dalam pendidikan.

Menurut teori *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996), sistem pengukuran kinerja haruslah mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Adaptasi dari model ini dalam pendidikan, terutama SMK, menunjukkan bahwa dashboard mutu harus mencakup performa siswa (literasi-numerasi), persepsi stakeholder (kepuasan orang tua/DUDI), input proses (kompetensi guru,

ketercukupan sarana), serta outcome berupa ketercapaian profil lulusan dan daya saing kerja.

Data triangulasi merupakan metode verifikasi yang menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif dari berbagai sumber, seperti hasil asesmen nasional, observasi guru, survei kepuasan peserta didik, dan wawancara DUDI. Triangulasi membantu mengurangi bias dan memperkaya interpretasi data, sebagaimana ditekankan oleh teori *multi-method triangulation* (Denzin, 1978). Praktik triangulasi di SMK tidak hanya menghasilkan laporan yang lebih komprehensif, tetapi juga meningkatkan kredibilitas dan legitimasi temuan mutu.

Dalam praktiknya, dashboard dan data triangulasi baru akan bermakna jika ditopang oleh budaya reflektif di sekolah. Budaya ini ditandai oleh kesediaan semua aktor pendidikan—kepala sekolah, guru, TU, hingga siswa—untuk merefleksikan kinerja mereka secara terbuka, kritis, dan kolaboratif. Teori *organizational learning* (Argyris & Schön, 1978) menegaskan pentingnya double-loop learning: sekolah tidak hanya memperbaiki tindakan, tetapi juga meninjau ulang nilai dan asumsi yang mendasarinya.

Tabel 4.5: Integrasi Dashboard – Triangulasi Data – Budaya Reflektif

Komponen	Tujuan Utama	Contoh Praktik di SMK	Dampak Terhadap Mutu
Dashboard Mutu	Visualisasi indikator performa dan layanan	Dashboard digital berbasis Rapor Pendidikan dan ISO	Akses cepat terhadap performa
Data Triangulasi	Validasi & verifikasi data untuk diagnosis	Kombinasi hasil AN, survei DUDI, observasi pembelajaran	Keputusan berbasis bukti akurat
Budaya Reflektif	Pembelajaran kolektif & perbaikan berkelanjutan	Forum refleksi guru, RTL berbasis rapor, supervisi partisipatif	Mutu tumbuh dari dalam sekolah

Dengan demikian, penguatan mutu di SMK berbasis dashboard dan triangulasi data tidak bisa dilepaskan dari fondasi budaya reflektif. Mutu bukan hanya hasil akhir, tetapi juga proses kolektif yang berpijak pada kesadaran, kolaborasi, dan kemauan belajar bersama. Ketika dashboard dipakai bukan untuk menghakimi tetapi untuk membimbing, dan data dipandang sebagai cermin jujur untuk perubahan, maka sekolah bergerak dari sekadar compliance menuju komunitas pembelajar yang sejati.

Akhirnya, dashboard bukan hanya kumpulan grafik, tetapi representasi dari kesadaran kolektif sekolah dalam mengevaluasi diri, memperbaiki mutu, dan membangun masa depan. Dalam dunia yang terus berubah dan kompleks, hanya sekolah yang terus merefleksikan diri secara jujur dan terarah yang mampu bertahan dan unggul.

C. Akreditasi BAN-S/M: Pengakuan Formal dan Transformasi Nyata

Akreditasi dalam dunia pendidikan, khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), bukan sekadar stempel administratif atau status legal formalitas. Ia adalah cermin dari keberjalanan mutu pendidikan, sekaligus proyeksi ke masa depan. Dalam kerangka besar penjaminan mutu pendidikan vokasi, akreditasi harus diposisikan sebagai instrumen refleksi strategis yang mendalam, bukan semata proses pemeringkatan yang sarat angka dan dokumen.

Era VUCA—yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas—mendesak setiap satuan pendidikan untuk tidak hanya memenuhi standar, tetapi menafsirkan ulang makna dari standar itu sendiri. Dalam konteks ini, akreditasi harus berevolusi: dari kepatuhan prosedural menuju kebermaknaan fungsional; dari sekadar audit ke transformasi berkelanjutan.

SMK sebagai tulang punggung pendidikan vokasi nasional memerlukan proses akreditasi yang adaptif, kontekstual, dan berorientasi pada hasil nyata. Tidak cukup hanya memeriksa input dan proses, tetapi juga menilai bagaimana mutu pembelajaran berdampak pada kompetensi lulusan,

relevansi industri, serta pembangunan karakter. Oleh karena itu, Bab ini hadir untuk mengeksplorasi akreditasi sebagai mekanisme pembelajaran institusional dan transformasi mutu secara menyeluruh.

Pendekatan yang akan digunakan dalam pembahasan ini tidak semata deskriptif, melainkan juga reflektif dan filosofis. Kita akan mengkaji prinsip-prinsip akreditasi berbasis kinerja, mengintegrasikan model evaluasi CIPP (Context–Input–Process–Product), serta merekonstruksi evaluasi diri sekolah agar menyatu dengan sistem ISO dan Rapor Pendidikan.

Dengan memahami akreditasi sebagai sistem dinamis, Bab ini mendorong sekolah untuk tidak takut terhadap penilaian eksternal, tetapi justru menggunakannya sebagai pijakan perubahan. Akreditasi bukan lagi sekadar “lulus atau tidak”, tetapi sebagai praktik bermutu yang berkelanjutan—yang menghidupkan budaya belajar, budaya tanggung jawab, dan budaya peningkatan terus-menerus. Inilah saatnya kita menempatkan akreditasi sebagai *transformasi*, bukan hanya *pengakuan*. Sebuah langkah maju untuk mengokohkan kepercayaan publik terhadap SMK melalui kualitas yang autentik, transparan, dan berorientasi pada masa depan.

Struktur dan prinsip akreditasi berbasis kinerja

Akreditasi pendidikan pada dasarnya merupakan proses evaluasi eksternal yang dilakukan oleh badan independen untuk menilai mutu dan kinerja institusi pendidikan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan menengah kejuruan (SMK), akreditasi berbasis kinerja yang diinisiasi oleh BAN-S/M (Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah) tidak lagi sekadar berorientasi pada pemenuhan dokumen administratif, tetapi menekankan capaian nyata dalam output, proses, dan dampaknya terhadap peserta didik serta masyarakat.

Secara struktural, akreditasi berbasis kinerja terdiri dari empat komponen utama: (1) konteks dan profil satuan pendidikan, (2) input dan sumber daya pendidikan, (3) proses pembelajaran dan manajemen, serta (4) hasil atau outcome pembelajaran. Keempat komponen ini dievaluasi secara holistik dengan menggunakan instrumen pengukuran yang telah dikalibrasi

oleh BAN-S/M berdasarkan prinsip-prinsip objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas.

Prinsip dasar akreditasi berbasis kinerja merujuk pada evaluasi berkelanjutan, berbasis data, dan terfokus pada kebermaknaan hasil pendidikan. Artinya, bukan hanya pemenuhan terhadap standar minimal yang menjadi perhatian utama, tetapi juga upaya-upaya inovatif dan strategis yang dilakukan oleh sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran, layanan pendidikan, dan kepuasan pemangku kepentingan.

Akreditasi berbasis kinerja juga bertumpu pada validitas bukti dan konsistensi antar komponen mutu. Misalnya, jika suatu sekolah mengklaim keberhasilan dalam capaian hasil belajar siswa, maka klaim tersebut harus ditunjukkan dengan bukti nyata seperti hasil rapor pendidikan, dokumen penilaian autentik, rekam jejak alumni, dan keterkaitan program sekolah dengan kebutuhan dunia kerja atau industri.

Menurut Stufflebeam (2003), pendekatan penilaian berbasis kinerja menekankan pada fungsi evaluasi sebagai alat peningkatan dan bukan hanya penghakiman. Dalam ranah pendidikan, evaluasi seperti ini mendorong satuan pendidikan untuk melihat proses akreditasi sebagai kesempatan reflektif dan transformatif. Selaras dengan prinsip Deming (1990) dalam manajemen mutu total, proses akreditasi yang baik seharusnya mengintegrasikan prinsip *continuous quality improvement* melalui penguatan sistem dan budaya mutu.

Akreditasi sebagai instrumen kebijakan publik juga dijelaskan oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2020, yang menegaskan pentingnya asesmen berbasis bukti dan capaian kinerja aktual sebagai tolok ukur mutu. Dalam hal ini, proses akreditasi tidak lagi dapat bergantung pada laporan verbal dan administratif semata, tetapi harus berbasis pada keterukuran indikator kualitas dan keberlanjutan praktik baik.

Tabel 5.1 – Struktur dan Prinsip Akreditasi Berbasis Kinerja BAN-S/M

Komponen Penilaian	Indikator Utama	Sumber Bukti	Prinsip Penilaian
Konteks Sekolah	Visi, misi, karakteristik satuan pendidikan	Dokumen profil sekolah, rencana kerja	Relevansi dan arah strategis
Input Pendidikan	Guru, sarana, kurikulum, pembiayaan	Data Dapodik, RKS, BOS, struktur kurikulum	Kecukupan dan keberlanjutan
Proses Pendidikan	Pembelajaran, manajemen, partisipasi	Supervisi, instrumen observasi, laporan pelaksanaan	Kebermaknaan proses
Hasil Pendidikan	Capaian belajar, karakter, lulusan	Rapor pendidikan, sertifikat kompetensi, tracer alumni	Dampak dan keberlanjutan

Melalui kerangka ini, akreditasi SMK berbasis kinerja diharapkan tidak hanya menjadi alat penilaian, tetapi juga pengungkit perubahan menuju mutu pendidikan vokasi yang sejati. Sekolah didorong tidak hanya untuk memenuhi standar, tetapi melampaui standar dengan praktik-praktik inovatif yang kontekstual dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik dan masyarakat di era VUCA.

Dalam semangat transformasi pendidikan yang lebih substantif, akreditasi berbasis kinerja bukanlah sekadar pelabelan administratif, melainkan bentuk evaluasi integratif yang menggambarkan kapasitas aktual dan potensi strategis sekolah. Struktur dan prinsip-prinsip yang digunakan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) telah mengalami evolusi dari sistem input-oriented menuju performance-oriented. Evolusi ini tidak hanya mengikuti perkembangan paradigma global, melainkan juga menjawab kebutuhan lokal pendidikan Indonesia dalam mengatasi tantangan VUCA.

Struktur akreditasi berbasis kinerja mencakup empat komponen besar: (1) Komponen Mutu Lulusan, (2) Proses Pembelajaran, (3) Manajemen Sekolah, dan (4) Sarana Prasarana serta Lingkungan. Keempat komponen ini menggambarkan betapa akreditasi kini menuntut keterpaduan antara hasil (output-outcome), proses, dan nilai-nilai tata kelola yang menjunjung prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Dengan kata lain, struktur akreditasi menyatu antara dimensi kuantitatif dan kualitatif.

Dalam filosofi pendidikan, akreditasi bukan hanya soal standar, tetapi tentang refleksi diri kolektif yang mengandung nilai moral dan etika. Prinsip-prinsip yang digunakan dalam sistem akreditasi berbasis kinerja antara lain adalah orientasi pada hasil belajar peserta didik, keadilan akses pendidikan, keberlanjutan mutu, serta kebermaknaan pengalaman belajar. Ini menunjukkan bahwa akreditasi sejatinya adalah jalan menuju pertanggungjawaban etis sekolah kepada masyarakat dan negara.

Prinsip keadilan dalam akreditasi bermakna bahwa setiap satuan pendidikan, baik di daerah terpencil maupun perkotaan, harus mendapatkan sistem penilaian yang kontekstual, adil, dan memberi ruang untuk tumbuh. BAN-S/M kini juga mendorong penggunaan data-data sekolah secara otentik, seperti dari Rapor Pendidikan, EDS, dan hasil evaluasi internal, agar penilaian tidak hanya berdasar pada “tampilan sesaat” saat visitasi.

Akreditasi berbasis kinerja juga menempatkan guru dan kepala sekolah sebagai aktor utama dalam proses mutu. Bukan auditor eksternal yang menentukan kualitas sekolah, melainkan praktik keseharian yang mencerminkan budaya mutu: refleksi guru, kolaborasi pembelajaran, inovasi pengajaran, serta efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Sistem skoring dalam akreditasi saat ini menggunakan pendekatan pemetaan profil mutu, bukan sekadar nilai akhir. Ini memungkinkan sekolah untuk mengetahui posisi kualitas mereka di berbagai dimensi, sekaligus menyusun rencana penguatan yang lebih berbasis bukti (evidence-based). BAN-S/M juga menetapkan bahwa hasil akreditasi harus dapat digunakan sebagai dasar perencanaan RKS, intervensi dari dinas, dan penguatan profesional guru.

Tabel 5.2: Komponen dan Indikator Utama Akreditasi Berbasis Kinerja

Komponen	Indikator Utama
Mutu Lulusan	Kompetensi dasar, keterampilan abad 21, karakter, kesiapan kerja/lulusan lanjut
Proses Pembelajaran	Inovasi pembelajaran, asesmen, keterlibatan siswa, kualitas interaksi pedagogis
Manajemen Sekolah	Perencanaan berbasis data, supervisi akademik, partisipasi stakeholder
Sarpras & Lingkungan	Kelayakan sarana, keamanan, kenyamanan, inklusivitas, keberlanjutan lingkungan

Prinsip lain yang penting dalam akreditasi adalah keberlanjutan. Evaluasi bukan hanya menilai kinerja saat ini, tetapi menelaah sejauh mana sekolah memiliki sistem penjaminan mutu internal yang berkelanjutan. Apakah sekolah memiliki mekanisme evaluasi diri? Apakah ada siklus perbaikan berkelanjutan? Apakah hasil evaluasi ditindaklanjuti secara nyata? Ini semua menjadi bagian dari struktur akreditasi.

Keunggulan pendekatan baru ini terletak pada penguatan budaya reflektif. Sekolah tidak lagi menjadi objek pasif yang hanya “siap disidak”, melainkan subjek aktif yang merefleksikan capaian dan tantangannya sendiri. BAN-S/M mendorong sekolah untuk menjadi institusi pembelajar, bukan hanya institusi pengumpul dokumen.

Akreditasi berbasis kinerja juga menghargai keunikan konteks sekolah. Sebuah SMK di daerah terpencil yang menunjukkan peningkatan kualitas secara konsisten lebih diapresiasi daripada sekolah besar yang stagnan. Dengan demikian, akreditasi menjadi alat keadilan distribusi kualitas pendidikan di Indonesia.

Di tengah arus disrupsi pendidikan, struktur akreditasi ini menjadi kompas navigasi. Ia membantu sekolah membaca posisi, menentukan arah penguatan, dan menyelaraskan langkah dengan visi nasional pendidikan.

Bukan sekadar untuk nilai, tetapi untuk makna dan keberlanjutan perubahan.

Banyak SMK yang kini mulai menjadikan proses akreditasi sebagai titik tolak reformasi internal. Dengan menyusun EDS lebih jujur, mengembangkan SOP berbasis mutu, dan menyelaraskan pengembangan guru dengan hasil evaluasi, sekolah menjadikan akreditasi sebagai momentum budaya baru: budaya refleksi dan perbaikan.

Prinsip partisipatif juga menjadi nilai penting dalam akreditasi. Seluruh warga sekolah—guru, siswa, orang tua, teknisi laboratorium, bahkan alumni—didorong untuk terlibat dalam proses pemetaan mutu. Ini mengubah paradigma lama bahwa mutu hanya urusan kepala sekolah atau kurikulum.

Dari sisi filosofi pendidikan, akreditasi adalah bentuk pertanggungjawaban moral. Sekolah bermutu adalah yang mau diaudit, mau terbuka terhadap kritik, dan siap berubah demi murid. Maka, dalam skema ini, transparansi, akuntabilitas, dan komitmen perbaikan bukanlah jargon, tetapi napas hidup mutu itu sendiri.

Ketika akreditasi disusun secara tepat, dengan indikator yang jelas namun kontekstual, maka ia menjadi pendorong utama transformasi kelembagaan. SMK akan merasa memiliki proses ini. Mereka tidak hanya digenjut untuk memenuhi standar, tetapi diajak untuk memahami, menginternalisasi, dan menghidupi mutu.

Oleh karena itu, Bab ini mengajak kita untuk melihat akreditasi dengan sudut pandang baru: bukan ancaman, bukan beban, melainkan jembatan antara realitas hari ini dan harapan masa depan. Ketika struktur dan prinsipnya benar, maka hasilnya bukan hanya sertifikat, melainkan sekolah yang terus belajar, tumbuh, dan bermakna.

Analisis CIPP Model untuk akreditasi

Model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product) yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam merupakan kerangka kerja sistemik dan komprehensif yang sangat relevan untuk mengevaluasi mutu pendidikan di

SMK. Dalam konteks akreditasi BAN-S/M, model ini memberikan fondasi evaluatif yang tidak hanya berfokus pada hasil (output dan outcome), tetapi juga pada kondisi awal, dukungan sumber daya, dan dinamika proses yang terjadi di sekolah. Dengan demikian, CIPP memungkinkan penilaian mutu yang tidak terfragmentasi, tetapi holistik dan bermakna.

Evaluasi konteks (Context Evaluation) berfungsi untuk memahami latar belakang, kebutuhan, dan kondisi spesifik sekolah. Dalam akreditasi, aspek ini dapat mencakup analisis demografi siswa, profil daerah, tantangan geografis, serta visi dan misi satuan pendidikan. Penekanan pada konteks sangat penting agar akreditasi tidak memaksakan standar seragam tanpa mempertimbangkan realitas lokal.

Evaluasi input (Input Evaluation) mengevaluasi berbagai sumber daya dan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan. Ini mencakup analisis terhadap ketersediaan dan kualifikasi guru, kurikulum yang digunakan, fasilitas dan infrastruktur, serta dukungan manajerial dan anggaran sekolah. Dalam akreditasi, dimensi input menjadi kunci untuk menilai kesiapan sekolah dalam menjalankan proses pembelajaran secara optimal.

Evaluasi proses (Process Evaluation) melihat bagaimana kegiatan dan strategi dilaksanakan. Hal ini menyangkut pelaksanaan pembelajaran, penjaminan mutu internal, supervisi, serta sistem manajemen sekolah sehari-hari. Dalam kerangka BAN-S/M, proses mencerminkan dinamika aktual pendidikan di lapangan, termasuk interaksi guru-siswa, penerapan kurikulum, dan kegiatan penunjang lainnya.

Evaluasi produk (Product Evaluation) menilai hasil dan dampak dari seluruh rangkaian kegiatan pendidikan. Ini mencakup capaian hasil belajar siswa, ketercapaian kompetensi lulusan, penelusuran alumni, hingga kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Akreditasi yang berbasis hasil belajar dan keberlanjutan lulusan (sustainable impact) menjadi indikator yang menunjukkan sejauh mana tujuan pendidikan vokasi tercapai.

Dengan menerapkan CIPP dalam akreditasi, proses penilaian tidak lagi hanya berbasis dokumen, tetapi berbasis pemahaman dan pembuktian dari realitas pendidikan. Sekolah tidak hanya diukur dari apa yang dihasilkan,

tetapi juga dari bagaimana mereka merancang, mendukung, dan menjalankan sistemnya untuk mencapai mutu.

Model CIPP juga memungkinkan penguatan refleksi dalam penyusunan Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Melalui CIPP, EDS dapat didesain sebagai narasi utuh yang menggambarkan perjalanan mutu sekolah secara runtut, logis, dan kontekstual. Hal ini akan menjadikan akreditasi bukan beban administratif, melainkan proses pembelajaran institusional.

Lebih dari itu, model ini sejalan dengan semangat paradigma baru akreditasi yang mendorong perbaikan berkelanjutan. CIPP membantu sekolah mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan secara strategis, serta menyusun rekomendasi program peningkatan mutu secara tepat sasaran.

Berikut adalah tabel yang menggambarkan pemetaan komponen CIPP dalam kerangka akreditasi:

Komponen CIPP	Fokus Evaluasi Akreditasi BAN-S/M	Contoh Indikator
Context	Kesesuaian visi, tantangan lokal, karakteristik SMK	Profil lulusan, peran SMK dalam pembangunan lokal
Input	Sumber daya, kurikulum, dan dukungan manajerial	Rasio guru-siswa, keterlibatan DUDI, kecukupan sarana-prasarana
Process	Implementasi dan pelaksanaan program	Supervisi guru, efektivitas pembelajaran, penjaminan mutu internal
Product	Hasil belajar dan dampak pendidikan	Rapor pendidikan, indeks kepuasan masyarakat, tingkat penyerapan alumni

Dengan memahami dan mengintegrasikan model CIPP dalam akreditasi, SMK tidak hanya bersiap untuk dinilai, tetapi juga diberdayakan untuk terus bertumbuh. Evaluasi yang dilakukan bukan sekadar audit, tetapi proses pembelajaran bersama, baik bagi tim sekolah maupun asesor. CIPP mendorong akreditasi sebagai jalan dialog, bukan sekadar penghakiman.

Di tengah tantangan era VUCA, pendekatan CIPP menanamkan kebijaksanaan sistemik: bahwa mutu tidak hanya tampak di ujung, tetapi dibentuk sejak awal, diperjuangkan melalui proses, dan dinilai dengan keadilan. Inilah bentuk transformatif dari akreditasi sebagai praktik reflektif yang membebaskan.

Integrasi Evaluasi Diri dengan ISO dan Rapor

Evaluasi diri sekolah telah menjadi fondasi awal dalam setiap proses akreditasi. Namun di era VUCA, ketika perubahan begitu cepat dan harapan publik terhadap kualitas pendidikan semakin tinggi, evaluasi diri tidak boleh berhenti sebagai dokumen deskriptif. Ia harus menjadi refleksi mendalam dan berbasis data, serta terintegrasi dengan sistem manajemen mutu internasional seperti ISO 21001 dan platform nasional seperti Rapor Pendidikan.

Integrasi ini menuntut sekolah, khususnya SMK, untuk menyatukan tiga instrumen utama: evaluasi diri berbasis akreditasi, sistem mutu ISO yang menekankan proses dan keterlibatan stakeholder, serta rapor pendidikan yang berorientasi pada hasil belajar dan akar masalah. Ketiganya, jika disinergikan dengan baik, akan menciptakan ekosistem mutu yang komprehensif dan berkesinambungan.

Evaluasi diri tidak lagi sekadar ‘menjawab butir akreditasi’, melainkan menyusun narasi kualitas sekolah yang dikaitkan dengan kebutuhan riil peserta didik, dinamika industri, serta arah strategis pendidikan nasional. Dari sana, sekolah dapat memetakan area prioritas penguatan, merancang strategi implementasi, serta menetapkan indikator keberhasilan yang realistis dan adaptif.

Dalam pendekatan ISO 21001, evaluasi diri sejatinya adalah bagian dari siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act), di mana perencanaan mutu dimulai dari penilaian menyeluruh atas kondisi internal dan eksternal. Demikian pula, rapor pendidikan memberikan potret objektif berbasis asesmen nasional dan data manajemen sekolah, yang sangat berguna sebagai pembandingan dan pelengkap data internal.

Integrasi ini membawa implikasi penting bagi pengembangan dokumen mutu. Sekolah tidak perlu membuat dokumen yang terpisah untuk akreditasi, ISO, dan rapor, melainkan cukup menyusun satu *Master Evaluasi Diri Sekolah* yang memuat tiga perspektif tersebut secara holistik. Dokumen ini tidak hanya memenuhi kebutuhan administrasi, tetapi juga menjadi alat utama dalam pengambilan keputusan.

Di sinilah dibutuhkan peran aktif tim penjaminan mutu internal sekolah, kepala sekolah, dan seluruh pemangku kepentingan. Evaluasi diri harus menjadi praktik kolektif, bukan sekadar kerja individu atau tim ad hoc menjelang visitasi. Prosesnya harus melibatkan refleksi bersama, diskusi data lintas bidang, dan validasi dari guru, siswa, orang tua, serta mitra industri.

Untuk mengelola integrasi ini secara sistematis, sekolah dapat menggunakan format matriks integrasi mutu yang mengaitkan standar BAN-S/M dengan klausul ISO 21001 dan dimensi rapor pendidikan. Matriks ini membantu sekolah melihat keterkaitan indikator, menghindari duplikasi, dan memperkuat konsistensi mutu lintas instrumen.

Misalnya, indikator kepemimpinan sekolah dalam akreditasi dapat dikaitkan dengan klausul 5 ISO 21001 tentang *Leadership and Commitment*, serta ditautkan dengan dimensi lingkungan belajar pada rapor pendidikan. Integrasi ini memperkuat validitas evaluasi dan menunjukkan bahwa mutu bukanlah tumpukan dokumen, melainkan praktik nyata yang terukur dan berdampak.

Dengan pendekatan ini, akreditasi menjadi tidak lagi momok, melainkan mekanisme belajar institusional. Sekolah tidak hanya menyiapkan data untuk asesor, tetapi membangun budaya data untuk semua. Guru terbiasa merefleksi pembelajaran, TU terbiasa memantau indikator layanan, dan siswa pun diajak memahami dinamika mutu sekolahnya.

Evaluasi diri yang terintegrasi juga memungkinkan sekolah membangun *dashboard mutu internal* yang terus diperbarui, berbasis pada sistem informasi sekolah. Setiap indikator dapat ditautkan ke sumber data digital,

seperti E-Rapor, Pusdatin, EMIS, atau Dapodik. Ini memudahkan pembaruan data dan mempercepat analisis mutu.

Integrasi antara Evaluasi Diri Sekolah (EDS), ISO 21001, dan Rapor Pendidikan menjadi strategi sinergis yang esensial dalam sistem penjaminan mutu pendidikan vokasi di era VUCA. Ketiganya bukan sekadar alat evaluatif yang terpisah, tetapi merupakan komponen saling melengkapi yang dapat membentuk fondasi kuat untuk perbaikan berkelanjutan dan pengambilan keputusan berbasis data.

Secara teoretik, EDS berakar pada prinsip refleksi institusional. Evaluasi Diri dalam konteks ini diartikan sebagai proses sistematis yang dilakukan oleh sekolah untuk menilai kinerja dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan berdasarkan indikator mutu. Mengacu pada teori *Continuous Quality Improvement* (Deming, 1986) dan model *Learning Organization* (Senge, 1990), EDS merupakan bentuk pembelajaran kolektif yang diarahkan pada transformasi berkelanjutan.

Sementara itu, ISO 21001 memberikan kerangka kerja sistemik yang lebih formal dalam mengelola proses mutu. Standar ini menekankan pentingnya pendekatan berbasis risiko, fokus pada kebutuhan learner dan stakeholder, serta siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) yang konsisten. Dalam praktiknya, dokumen-dokumen ISO seperti manual mutu, SOP, hingga audit internal dapat dijadikan dasar struktur pelaporan dalam EDS.

Rapor Pendidikan oleh Kemendikbudristek menyediakan data kuantitatif dan kualitatif yang berbasis pada capaian indikator kinerja sekolah. Di sinilah nilai tambahnya: rapor berperan sebagai sumber utama diagnosis permasalahan dan dasar penyusunan prioritas perbaikan dalam EDS. Ketika EDS menggunakan data Rapor, dan Rapor ditindaklanjuti dalam kerangka sistem mutu ISO, maka terjadi siklus penjaminan mutu yang terintegrasi dan adaptif.

Integrasi ini juga memperkuat prinsip *data-driven decision making* dan *evidence-based leadership*. Kepala sekolah dan tim manajemen dapat menggunakan hasil triangulasi antara ketiga instrumen ini untuk membuat Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang tepat sasaran, terdokumentasi, dan

terdampak nyata. ISO menjadi platform sistemik, EDS menjadi mekanisme reflektif, dan Rapor menjadi instrumen diagnosis.

Berikut adalah Tabel Integratif untuk menunjukkan keterhubungan antara ketiganya:

Aspek Utama	Evaluasi Diri Sekolah (EDS)	ISO 21001	Rapor Pendidikan
Tujuan	Refleksi dan identifikasi kekuatan/kelemahan	Penjaminan mutu pendidikan berbasis sistem	Pelaporan capaian indikator kinerja sekolah
Pendekatan	Partisipatif dan kualitatif	Sistemik, berbasis risiko & PDCA	Kuantitatif, visualisasi data nasional
Alat/Instrumen	Indikator internal, observasi, refleksi	Manual mutu, SOP, formulir audit	Dashboard digital dari Kemendikbudristek
Fokus utama	Kinerja layanan dan pembelajaran	Proses manajemen dan kepuasan stakeholder	Literasi, numerasi, karakter, iklim belajar
Keluaran	Laporan EDS dan rencana perbaikan	Sertifikasi ISO dan bukti pemenuhan mutu	Rapor mutu dan rekomendasi RTL
Peran dalam mutu	Basis refleksi dan perbaikan berkelanjutan	Kerangka sistem manajemen mutu	Diagnosis mutu dan benchmarking nasional

Integrasi ini sangat strategis bagi SMK yang ingin menjadikan mutu sebagai bagian dari kultur kerja dan pengambilan keputusan. Alih-alih melihat EDS, ISO, dan Rapor sebagai beban administratif, integrasi ini justru membuka peluang untuk membangun sistem mutu sekolah yang otonom, akuntabel, dan partisipatif.

Dengan demikian, Evaluasi Diri tidak lagi hanya menjadi laporan tahunan untuk akreditasi, tetapi menjadi bagian dari strategi manajerial sekolah yang dinamis. ISO tidak hanya menjadi syarat sertifikasi, tetapi menjadi budaya organisasi. Dan Rapor Pendidikan tidak hanya menjadi indikator eksternal, tetapi menjadi refleksi internal. Inilah makna sesungguhnya dari integrasi sistem mutu pendidikan vokasi yang berbasis nilai, data, dan kesadaran reflektif.

Akhirnya, integrasi evaluasi diri dengan ISO dan rapor pendidikan akan menumbuhkan paradigma baru: mutu tidak dikejar saat akreditasi tiba, tetapi dihidupi setiap hari. Mutu menjadi budaya, bukan beban. Mutu menjadi arah, bukan target semata. Inilah transformasi yang kita perlukan: sekolah yang tidak hanya terakreditasi, tetapi benar-benar bermutu.

Transformasi dari “Skoring” ke “Continuous Quality Improvement”

Dalam perjalanan sejarah akreditasi pendidikan di Indonesia, logika skoring (penilaian angka) telah lama menjadi pendekatan dominan dalam mengukur kualitas sekolah. Sekolah diukur berdasarkan skor-skor indikator, yang dikalkulasi menjadi nilai akhir untuk menentukan peringkat akreditasi. Namun, di era VUCA dan perubahan paradigma penjaminan mutu berbasis sistem, model skoring semata tidak lagi mencukupi untuk menjawab kompleksitas dan kebutuhan akan perbaikan berkelanjutan.

Transformasi dari pendekatan skoring menuju *continuous quality improvement* (CQI) bukan sekadar perubahan teknis, tetapi pergeseran paradigma yang mendalam. Skoring cenderung bersifat statis, fokus pada hasil satu waktu tertentu, dan seringkali menstimulasi perilaku manipulatif. Sebaliknya, CQI menekankan proses yang terus-menerus, reflektif, dan

kolaboratif untuk meningkatkan kualitas secara holistik. Ia menjadikan mutu sebagai budaya hidup yang dibangun bersama.

Konsep CQI mengakar pada prinsip bahwa mutu bukanlah tujuan yang selesai dicapai, melainkan perjalanan panjang yang memerlukan evaluasi, refleksi, dan inovasi terus-menerus. Dalam konteks SMK, hal ini menjadi krusial karena perubahan teknologi industri, dinamika kebutuhan tenaga kerja, serta ekspektasi masyarakat terhadap pendidikan vokasi terus berkembang pesat.

Dalam kerangka BAN-S/M, transisi ke arah CQI tercermin dalam dimensi mutu yang mengutamakan kebermaknaan proses dan dampak, bukan semata dokumen formal atau angka-angka pencapaian. Penilaian berbasis CQI tidak hanya menanyakan “berapa nilai yang diperoleh sekolah?”, tetapi “bagaimana sekolah belajar dari hasil tersebut dan memperbaikinya secara berkelanjutan?”.

Untuk itu, sekolah harus mengembangkan sistem refleksi dan perbaikan internal secara sistemik. Dokumen akreditasi tidak cukup hanya menjawab kriteria BAN-S/M, melainkan harus menunjukkan siklus mutu: identifikasi masalah, perencanaan aksi, pelaksanaan perubahan, monitoring hasil, dan re-evaluasi. Inilah siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) yang menjadi ruh CQI.

Perubahan paradigma ini juga menuntut adanya reformasi budaya organisasi sekolah. Budaya skoring cenderung mendorong semangat ‘penyelesaian cepat’ menjelang visitasi akreditasi. Namun budaya CQI menuntut kepemimpinan yang visioner, kolaboratif, dan terbuka terhadap umpan balik. Kepala sekolah harus menjadi agen transformasi yang mampu menggerakkan semua elemen menuju budaya mutu yang hidup.

CQI dalam konteks akreditasi juga menggeser fungsi pengawas dan asesor. Mereka bukan lagi auditor yang mencari kesalahan, tetapi mitra profesional yang membantu sekolah membaca realitas mutu dan menyusun rencana strategis perbaikannya. Visitasi bukanlah penilaian, tetapi dialog mutu yang produktif dan memberdayakan.

Salah satu indikator keberhasilan transisi ke CQI adalah keberadaan *learning loop* dalam sistem mutu sekolah. Setiap kebijakan dan program ditinjau secara berkala, dan hasilnya digunakan untuk perbaikan nyata. Tidak ada kesempurnaan dalam satu waktu, tetapi ada komitmen kolektif untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

CQI juga membuka ruang bagi sekolah untuk merancang inovasi lokal. Mutu tidak harus seragam, tetapi harus bermakna dan kontekstual. Akreditasi berbasis CQI mendorong sekolah menggali keunikan potensi lokal, menjadikannya kekuatan dalam pelayanan pendidikan yang bermutu dan relevan.

Dalam praktiknya, implementasi CQI bisa difasilitasi melalui sistem informasi mutu yang terintegrasi. Dashboard mutu, monitoring digital, dan sistem pelaporan berbasis data menjadi alat bantu penting untuk memetakan perkembangan dan mengidentifikasi area prioritas. Data bukan lagi sekadar pelengkap dokumen, melainkan kompas perbaikan.

Dengan demikian, akreditasi bukan lagi titik akhir evaluasi, melainkan titik awal transformasi. Ia adalah proses belajar institusional yang memungkinkan sekolah bertumbuh, berkembang, dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan zaman secara bermartabat.

Perubahan menuju CQI juga harus disertai pembinaan intensif dan pelatihan berkelanjutan bagi guru, kepala sekolah, dan tim penjaminan mutu. Mereka perlu dibekali dengan literasi mutu, keterampilan refleksi, dan manajemen perubahan. Hanya dengan SDM yang adaptif dan kompeten, CQI dapat terinternalisasi dengan kuat.

Akhirnya, transformasi dari skoring ke CQI merupakan lompatan besar yang perlu dukungan kebijakan, regulasi fleksibel, dan keberanian dari pemimpin pendidikan. Ia bukan hanya sekadar prosedur baru, tetapi cara pandang baru terhadap pendidikan sebagai ruang pembelajaran organisasi yang terus bergerak menuju kualitas hidup yang lebih baik.

Dalam konteks SMK, CQI akan memperkuat posisi sekolah sebagai institusi yang tidak hanya menghasilkan lulusan yang kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki daya saing, integritas, dan kesiapan menghadapi

masa depan. Mutu bukan lagi angka, tetapi nilai, sikap, dan budaya yang terus dihidupkan bersama.

Perubahan paradigma dari kepatuhan ke kebermaknaan

Dalam sejarah panjang pengelolaan mutu pendidikan, paradigma kepatuhan (*compliance*) telah menjadi landasan utama dalam proses akreditasi dan evaluasi sekolah. Di era sebelumnya, sekolah-sekolah digenjot untuk memenuhi daftar standar, melengkapi dokumen, dan memastikan bahwa semua indikator terpenuhi sesuai panduan. Namun, paradigma ini mulai menunjukkan keterbatasannya ketika realitas pendidikan menuntut pendekatan yang lebih kontekstual, reflektif, dan transformatif. Di sinilah muncul kebutuhan mendesak untuk bergerak dari paradigma kepatuhan menuju paradigma kebermaknaan (*meaningfulness*).

Paradigma kepatuhan cenderung berfokus pada output administratif. Sekolah berjuang untuk menyiapkan dokumen, menyusun borang, dan melakukan simulasi-simulasi formal demi mendapatkan status akreditasi yang tinggi. Namun sayangnya, proses ini seringkali menjauh dari praktik nyata di ruang kelas atau kualitas hubungan antarwarga sekolah. Sebaliknya, paradigma kebermaknaan memandang mutu bukan sebagai dokumen, tetapi sebagai pengalaman belajar yang bernilai bagi peserta didik dan dampak nyata bagi komunitas sekolah.

Pergeseran ini merupakan transformasi filosofis. Paradigma kebermaknaan berangkat dari pemahaman bahwa pendidikan adalah praktik bernilai, bukan prosedur mekanistik. Mutu bukan sekadar kesesuaian (*conformity*), tetapi kesungguhan dalam memberikan layanan pendidikan yang relevan, manusiawi, dan berdaya ubah. Dalam kerangka ini, sekolah tidak lagi sekadar memenuhi persyaratan, tetapi merefleksikan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.

Perubahan ini juga menantang model manajemen sekolah. Di era paradigma kepatuhan, kepala sekolah lebih berperan sebagai administrator mutu yang mengejar kelengkapan. Namun dalam paradigma kebermaknaan, kepala sekolah menjadi pemimpin moral dan pembelajar strategis. Ia tidak

hanya menata dokumen, tetapi menata budaya sekolah yang menghidupkan nilai, dialog, dan keterlibatan.

Kebermaknaan juga menuntut reinterpretasi terhadap indikator mutu. Misalnya, indikator “penguatan karakter” tidak cukup hanya dibuktikan dengan program yang tercantum di kalender akademik, tetapi harus menunjukkan keberlangsungan nilai dalam tindakan sehari-hari siswa. Atau indikator “keterlibatan orang tua” bukan sekadar pada jumlah rapat yang digelar, tetapi pada bagaimana orang tua merasa diundang menjadi bagian dari komunitas pembelajar.

Akreditasi dalam paradigma kebermaknaan harus memungkinkan ruang inovasi. Sekolah tidak hanya dinilai dari kesesuaiannya terhadap pola baku, tetapi dari kemampuannya mengadaptasi standar menjadi strategi-strategi kontekstual yang menjawab kebutuhan siswa, tantangan lokal, dan visi pendidikan jangka panjang. Hal ini membutuhkan asesor yang reflektif, dan sistem yang lentur serta memihak pada proses belajar nyata.

Mutu yang bermakna juga mempersyaratkan adanya budaya evaluasi diri yang jujur dan mendalam. Bukan semata menggugurkan kewajiban, tetapi menjadi kesempatan bagi sekolah untuk bercermin, memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta menyusun langkah konkret yang berorientasi pada perbaikan. Evaluasi bukan dilihat sebagai ancaman, tetapi sebagai ruang bertumbuh.

Dalam hal ini, pendekatan mutu integratif seperti penggabungan ISO 21001, Rapor Pendidikan, dan Akreditasi menjadi strategis. Ketiganya harus didayagunakan bukan hanya sebagai alat ukur, tetapi sebagai *learning tools* yang menuntun sekolah untuk menjalani transformasi nilai, proses, dan sistem. Sekolah yang baik bukan yang sempurna di atas kertas, tetapi yang mampu belajar dari prosesnya sendiri.

Paradigma kebermaknaan tidak anti-standar. Ia tetap menghargai keberadaan standar, tetapi tidak memutlakkan bentuk, melainkan makna. Ia bertanya bukan hanya “*sudah dilakukan?*”, tetapi “*mengapa itu penting?*”, “*apa dampaknya bagi siswa?*”, dan “*bagaimana prosesnya dijalankan dengan*

penuh tanggung jawab?” Pertanyaan-pertanyaan ini membuat praktik mutu menjadi lebih hidup.

Ketika sekolah memaknai mutu sebagai tindakan etis dan komitmen sosial, maka seluruh warga sekolah—guru, TU, siswa, kepala sekolah, bahkan masyarakat—ikut serta dalam menciptakan ekosistem yang bermutu. Mutu menjadi bagian dari narasi kolektif, bukan sekadar proyek tahunan.

Pada akhirnya, kebermaknaan adalah tentang bagaimana mutu menjadi *roh* dari pendidikan. Bukan sekadar angka akreditasi, tetapi bagaimana lulusan menjadi manusia yang berkarakter. Bukan hanya soal dokumen tertata, tetapi tentang nilai-nilai yang dijalankan. Dan bukan sekadar tentang status sekolah, tetapi tentang dampak pendidikan terhadap masyarakat luas.

Jika paradigma kepatuhan menempatkan sekolah dalam logika “takut dinilai”, maka paradigma kebermaknaan menempatkan sekolah dalam semangat “ingin terus belajar”. Ini adalah lompatan kualitatif yang tidak hanya akan membangun sekolah bermutu, tetapi juga sekolah yang bernyawa.

Maka sudah saatnya, seluruh sistem pendidikan kita bergeser dari logika birokrasi ke logika makna. Dari sekadar instrumen kontrol ke alat pembelajaran. Dari budaya skoring ke budaya refleksi. Karena di era VUCA, sekolah yang bertahan dan berkembang bukanlah sekolah yang paling lengkap dokumennya, tetapi sekolah yang paling kuat nilai dan kesadarannya. Bab ini menutup pembahasan akreditasi dengan harapan: bahwa akreditasi di masa depan bukan hanya pengakuan formal, tetapi menjadi jembatan menuju transformasi pendidikan yang bermartabat, kontekstual, dan bermakna.

BAGIAN III

MANAJEMEN MUTU BERBASIS SEKOLAH



BAGIAN III – MANAJEMEN MUTU BERBASIS SEKOLAH

Bab 6. Tata Kelola Organisasi Penjamin Mutu di SMK

- TPMIS (Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah)
- Relan kepala sekolah sbagagai chief quality officer
- Standar QI/kaluasi
Prosedur dan alur antrool
- Matrik (indikator
→ Program → Angrat)



Bab 7. Integrasi Mutu dalam Perencanaan dan Penganggaran Sekolah

- Kapasit u Mutu dal KKS, RKJM ad RKAS
- Penguatan indidikator berbasis mutu
- Sinkronisasi program mutu
dengan BOS, DAK, DUDI
- Matrik (Indikator → Program → Anggaran

Bab 8. Pengembangan SDM Sekolah sebagai Agen Mutu Transformasional

- Capasity Building dan Literasi Mutu
Guru–Tenaga Pendidikan
- Model kepemimpinan
- Coaching mutu, PLC |Pro[esupervisi
- dan supervisi



A. Tata Kelola Organisasi Penjamin Mutu di SMK

Dalam konteks manajemen mutu pendidikan yang berkelanjutan, struktur kelembagaan dan tata kelola menjadi fondasi tak tergantikan. Mutu bukanlah hasil dari serangkaian kebetulan, tetapi buah dari sistem yang terorganisasi dengan baik, dijalankan secara konsisten, dan dibangun dengan filosofi yang benar. Bab ini membahas dengan mendalam tentang organisasi penjamin mutu di SMK, baik dari sisi strukturnya, perannya, SOP-nya, hingga filosofi partisipasi dan mekanisme evaluasi internal.

Di tengah tuntutan era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), sekolah tidak cukup hanya mengandalkan semangat perbaikan; ia harus memiliki sistem yang adaptif dan solid. Sistem penjaminan mutu menjadi salah satu instrumen utama untuk membangun kepercayaan publik, menciptakan lulusan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja, serta mewujudkan *good school governance*. Dalam hal ini, organisasi penjamin mutu di SMK harus lebih dari sekadar struktur administratif—ia adalah representasi dari kesadaran kolektif bahwa mutu adalah tanggung jawab bersama.

Filsafat tata kelola mutu dalam pendidikan mengacu pada pemahaman bahwa setiap tindakan yang berkaitan dengan pembelajaran, pengelolaan, dan pelayanan di sekolah harus dapat dipertanggungjawabkan secara etis, transparan, dan terukur. Keterlibatan semua unsur, dari kepala sekolah hingga staf tata usaha, dari guru hingga komite sekolah, adalah keniscayaan dalam membangun *ownership* terhadap mutu.

Berbagai teori tata kelola pendidikan seperti *Total Quality Management (TQM)*, *Continuous Quality Improvement (CQI)*, hingga prinsip-prinsip ISO 21001, menunjukkan bahwa sistem mutu yang sukses selalu memiliki ciri-ciri: (1) kepemimpinan yang kuat dan visioner; (2) struktur organisasi yang jelas; (3) prosedur yang terdokumentasi; (4) budaya evaluasi dan refleksi; dan (5) partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan.

Secara konseptual, keberadaan Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah (TPMIS) menjadi salah satu pilar utama dalam menjaga mutu secara sistemik. Namun, peran ini tidak berdiri sendiri. Kepala sekolah, sebagai

chief quality officer, memegang mandat moral sekaligus strategis dalam memastikan sistem berjalan bukan hanya demi kepatuhan administrasi, tetapi demi kebermaknaan transformasi.

Dalam pengelolaan mutu yang kuat, dokumen dan prosedur hanyalah awal. Budaya mutu adalah tujuan akhir. Maka dibutuhkan mekanisme siklikal seperti *Plan-Do-Check-Act (PDCA)* yang tidak hanya menjadi jargon ISO, tetapi diterapkan secara nyata dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

Tabel 6.1 berikut menyajikan hubungan antara prinsip-prinsip tata kelola mutu pendidikan dan implikasi praktisnya dalam manajemen SMK:

Prinsip Tata Kelola Mutu	Implikasi Praktis di SMK
Transparansi	Pelaporan rapor mutu, akses terbuka terhadap hasil evaluasi, keterlibatan komite sekolah
Akuntabilitas	Tanggung jawab kinerja kepala sekolah dan TPMIS, keterukuran hasil kerja
Partisipasi	Pelibatan guru, TU, siswa, DUDI, dan orang tua dalam siklus mutu
Efisiensi dan Efektivitas	SOP yang ramping namun jelas, audit internal yang membangun, tidak birokratis
Orientasi pada hasil pembelajaran	Fokus pada capaian siswa, bukan hanya administratif
Berkelanjutan	Siklus perbaikan terus-menerus, refleksi berkala, dokumentasi pembelajaran dari praktik

Tata kelola mutu di SMK bukanlah beban tambahan, melainkan jembatan menuju keunggulan institusional. Ia menjadi ruang kolektif untuk menata ulang orientasi sekolah: dari sekadar pengelolaan operasional menjadi gerakan strategis yang mengubah budaya kerja, paradigma pengajaran, dan harapan terhadap lulusan.

Dalam bab ini, pembaca akan diajak menyelami lima subbab kunci yang menyusun kerangka kelembagaan mutu di SMK. Dari struktur TPMIS yang menjadi motor penggerak, hingga peran kepala sekolah sebagai penjaga nilai-nilai mutu. Dari SOP yang menjamin ketertiban kerja, hingga audit

internal sebagai refleksi yang menumbuhkan. Semuanya bermuara pada satu tujuan: meneguhkan kualitas bukan sekadar dalam angka, tetapi dalam kehidupan nyata sekolah.

Struktur TPMIS (Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah)

Dalam kerangka penjaminan mutu pendidikan, keberadaan Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah (TPMIS) bukan sekadar formalitas administratif, tetapi merupakan struktur operasional yang menjadi representasi dari komitmen kolektif sekolah terhadap mutu. TPMIS berfungsi sebagai motor penggerak sistem mutu internal, penghubung antara kebijakan mutu nasional dengan praktik keseharian di sekolah, serta fasilitator transformasi budaya kerja berbasis refleksi dan perbaikan berkelanjutan.

Secara filosofis, struktur TPMIS mencerminkan prinsip bahwa mutu pendidikan tidak dapat ditanggung oleh satu individu atau jabatan semata. Ia merupakan hasil dari sinergi peran, transparansi mekanisme kerja, dan dedikasi lintas bidang. Dalam hal ini, TPMIS merepresentasikan semangat kolegialitas profesional yang berorientasi pada nilai etis, keberlanjutan proses, dan kemajuan pembelajaran peserta didik.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Permendikbud Nomor 63 Tahun 2016 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, struktur penjaminan mutu di satuan pendidikan wajib dibentuk sebagai bagian dari Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Di SMK, struktur ini menjadi sangat penting karena keberagaman program keahlian, kompleksitas kurikulum vokasi, dan besarnya harapan masyarakat terhadap lulusan yang adaptif dan produktif.

Struktur TPMIS yang ideal minimal mencakup beberapa komponen utama: ketua, sekretaris, koordinator area mutu (misal: kurikulum, sarpras, pembelajaran, SDM, dan manajemen sekolah), serta perwakilan dari tenaga pendidik dan kependidikan. Struktur ini dapat dikembangkan lebih lanjut sesuai dengan kompleksitas organisasi SMK yang bersangkutan.

Berikut adalah **Tabel 6.2** – Struktur Fungsional TPMIS:

Posisi dalam TPMIS	Tugas Utama
Ketua TPMIS	Menyusun rencana kerja mutu tahunan, mengoordinasi seluruh kegiatan mutu
Sekretaris	Dokumentasi kegiatan mutu, pelaporan, dan penyimpanan dokumen hasil mutu
Koordinator Mutu Kurikulum	Monitoring pelaksanaan kurikulum dan evaluasi capaian pembelajaran
Koordinator Mutu SDM	Evaluasi kompetensi guru & staf, usulan pelatihan dan pengembangan profesional
Koordinator Sarpras	Menjamin ketersediaan dan kelayakan fasilitas pembelajaran
Koordinator Manajemen	Evaluasi proses administrasi, manajemen sekolah, dan pelayanan stakeholder
Perwakilan Guru/ TU	Memberi umpan balik langsung dari pelaksana operasional harian
Koordinator RTL & RCA	Menyusun tindak lanjut dan analisis akar masalah dari Rapor Pendidikan/monitoring

Struktur ini tidak hanya bersifat hierarkis, tetapi juga kolaboratif. Dalam pendekatan manajemen mutu modern, setiap anggota tim diposisikan sebagai agen perubahan yang bertanggung jawab terhadap area mutu tertentu dan memiliki kewenangan analisis serta rekomendasi perbaikan. Hal ini sejalan dengan semangat *Distributed Leadership* yang banyak dikembangkan dalam pendidikan abad ke-21.

Dalam praktiknya, TPMIS tidak bekerja sendiri. Ia menjadi mitra utama kepala sekolah, koordinator kurikulum, waka bidang, dan komite sekolah. Dalam konteks VUCA, fleksibilitas dan adaptabilitas struktur ini menjadi krusial—artinya TPMIS harus mampu membaca tren mutu dari

dashboard data, merespons cepat dinamika, dan menginisiasi perbaikan meski dalam ketidakpastian.

Salah satu kekuatan TPMIS adalah keberlanjutan. Tim ini bukan hanya aktif menjelang akreditasi atau saat permintaan laporan, tetapi bekerja dalam ritme teratur, bulanan atau triwulanan, dalam rangka menjaga kualitas pelayanan pendidikan secara sistemik. Budaya kerja TPMIS yang berorientasi pada *continuous improvement* menjadi kunci dari transformasi mutu di SMK.

Penelitian oleh Suparman dan Rochman (2023) menunjukkan bahwa SMK yang memiliki TPMIS aktif dan terstruktur menunjukkan peningkatan signifikan pada aspek mutu lulusan, efektivitas pengelolaan pembelajaran, dan kepuasan stakeholder. Ini menegaskan bahwa TPMIS bukan sekadar bagian dari birokrasi, tetapi tulang punggung inovasi mutu sekolah.

Membangun TPMIS bukan hanya membentuk struktur, tetapi membangun kesadaran. Kesadaran bahwa mutu tidak datang dari dokumen, melainkan dari proses reflektif, kerja kolaboratif, dan keberanian untuk berubah. Oleh karena itu, TPMIS harus dibekali pelatihan mutu, difasilitasi pengambilan data yang akurat, dan diberikan ruang untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan sekolah.

Dengan demikian, TPMIS menjadi laboratorium kecil bagi budaya mutu yang ingin dibangun secara besar di seluruh ekosistem SMK. Ketika tim ini bekerja optimal, maka mutu sekolah bukan hanya sekadar jargon, tetapi menjadi napas dari setiap aktivitas pendidikan.

Peran kepala sekolah sebagai *chief quality officer*

Kepala sekolah, dalam konteks tata kelola penjaminan mutu, tidak hanya berperan sebagai administrator atau manajer teknis, melainkan juga sebagai Chief Quality Officer (CQO) – pengarah utama kualitas dalam segala dimensi operasional pendidikan. Dalam posisi ini, kepala sekolah memikul tanggung jawab strategis untuk memastikan bahwa setiap proses, hasil, dan budaya yang berkembang di sekolah senantiasa selaras dengan prinsip-prinsip mutu pendidikan.

Secara filosofis, peran ini mencerminkan konsep *teleologis* dalam kepemimpinan mutu: yaitu, seluruh tindakan kepala sekolah harus memiliki orientasi akhir yang jelas—yakni terbentuknya lulusan yang berkualitas, unggul secara kompetensi, berkarakter, dan adaptif terhadap perubahan zaman. Dengan demikian, mutu bukan sekadar output administratif, melainkan cerminan dari visi etik seorang pemimpin sekolah terhadap masa depan peserta didik.

Dalam kerangka sistem manajemen mutu (SMM) berbasis ISO 21001 dan pendekatan SPMI, seorang CQO berperan dalam lima ranah utama:

1. Visioning Mutu Sekolah: Menyusun arah strategis mutu jangka panjang, merumuskan indikator utama keberhasilan, dan memastikan keterkaitan antara visi sekolah dengan arah kebijakan nasional maupun kebutuhan dunia kerja.
2. Penguatan Sistem dan Struktur: Memastikan bahwa sistem dokumentasi, SOP, evaluasi diri, dan monitoring berjalan sistematis dan terintegrasi.
3. Transformasi Budaya Sekolah: Membangun budaya kerja kolaboratif, reflektif, dan berbasis data melalui pembiasaan siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act).
4. Kepemimpinan Reflektif dan Adaptif: Merespons tantangan dengan pemikiran kritis dan strategi inovatif berbasis data rapor pendidikan dan temuan akreditasi.
5. Pemberdayaan Sumber Daya: Meningkatkan kapasitas guru, staf TU, dan TPMIS dalam menjalankan peran mutu secara aktif dan berkelanjutan.

Kajian oleh Fullan (2020) dalam kerangka *Leading in a Culture of Change* menegaskan bahwa kepala sekolah bukan sekadar penggerak administratif, tetapi harus menjadi pembawa semangat perubahan (*change agent*). Dalam konteks mutu, ia menjadi jantung dari sistem kualitas—bukan hanya menandatangani dokumen mutu, tetapi menjadi teladan integritas mutu itu sendiri.

Berikut adalah **Tabel 6.3** – Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai CQO:

Dimensi	Penjelasan
Visioning & Strategic Planning	Menyusun arah mutu, indikator capaian, dan keselarasan dengan kebutuhan industri
Monitoring & Quality Assurance	Memastikan keterlaksanaan proses audit internal, evaluasi diri, dan tindak lanjut
Empowerment & Collaboration	Memimpin pelatihan mutu, mendorong tim penjamin mutu internal
Reflective Decision Making	Menggunakan data rapor, hasil RCA, dan dashboard mutu dalam perencanaan sekolah
Culture Building	Membangun etos kerja berbasis integritas, keteladanan, dan perbaikan berkelanjutan

Dalam praktiknya, kepala sekolah sering kali dihadapkan pada dilema antara “compliance” (kepatuhan terhadap dokumen dan administrasi) dengan “commitment” (komitmen intrinsik terhadap perbaikan kualitas nyata). Sebagai CQO, ia harus melampaui sekadar formalitas pelaporan, dan mulai menanamkan nilai-nilai mutu ke dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

Peran CQO di era VUCA membutuhkan literasi data yang tinggi. Kepala sekolah harus mampu membaca indikator rapor pendidikan, memaknai hasil audit, menafsirkan akar masalah dari RCA, dan menjadikannya dasar pengambilan keputusan strategis. Dalam hal ini, kepala sekolah bukan sekadar pelaksana, tetapi juga kurator mutu pendidikan.

Dalam pengalaman empirik di sejumlah SMK berprestasi (BPSDM Vokasi, 2023), terlihat bahwa kepala sekolah yang menjalankan peran CQO secara aktif berhasil meningkatkan kepuasan stakeholder, mempercepat proses akreditasi, dan bahkan membangun kepercayaan publik yang lebih kuat terhadap sekolah.

Dengan demikian, kepala sekolah sebagai CQO bukanlah sekadar idealisme naratif, tetapi keniscayaan fungsional. Di tangan kepala sekolah

yang memahami mutu sebagai nilai, sistem, dan budaya, SMK akan melahirkan lulusan bukan hanya yang kompeten, tetapi juga bermutu secara holistik.

Standar Operasional Prosedur dan alur kontrol mutu

Dalam sistem penjaminan mutu pendidikan vokasi, keberadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan alur kontrol mutu menjadi fondasi struktural yang menjamin keteraturan, konsistensi, dan akuntabilitas dalam setiap proses pendidikan. SOP bukan hanya kumpulan langkah teknis, melainkan dokumen bernilai strategis yang menerjemahkan filosofi mutu ke dalam praktik keseharian di sekolah.

SOP dalam konteks SMK mencakup berbagai bidang: mulai dari perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, asesmen, pemeliharaan fasilitas, pengelolaan data siswa, pelayanan administrasi, hingga pengawasan mutu layanan. Semua itu harus dibingkai dalam logika mutu yang berbasis *plan-do-check-act* (PDCA), sebagaimana prinsip manajemen mutu modern.

Secara filosofis, SOP mencerminkan *epistemologi kelembagaan*: yaitu bagaimana pengetahuan tentang praktik baik dikodifikasikan, dibakukan, dan direproduksi dalam sistem sekolah. Ia bukan sekadar dokumen statis, melainkan instrumen dinamis yang mencerminkan budaya profesional sekolah.

Alur kontrol mutu, di sisi lain, mencerminkan mekanisme responsif dan reflektif dalam mendeteksi deviasi, mengidentifikasi akar masalah, dan menetapkan perbaikan. Dalam pendekatan ISO 21001 dan SPMI, kontrol mutu dilaksanakan melalui audit internal, monitoring berkala, dan rapat evaluasi yang berbasis bukti.

Kajian oleh Hoy & Miskel (2020) menunjukkan bahwa sekolah-sekolah dengan SOP kuat dan kontrol mutu yang hidup cenderung memiliki iklim kerja yang positif, keterlibatan guru yang tinggi, serta efektivitas pembelajaran yang terukur. SOP yang bermakna menciptakan rutinitas yang bukan membelenggu, tetapi justru membebaskan dalam kerangka mutu.

Berikut **Tabel 6.4** – Komponen Kritis dalam SOP dan Kontrol Mutu SMK:

Komponen	Penjelasan
Struktur SOP	Format baku: tujuan, ruang lingkup, definisi, prosedur, indikator keberhasilan
Keterkaitan dengan ISO/SPMI	SOP disusun mengacu pada dokumen mutu, kebijakan mutu, dan regulasi internal
Alur PDCA dalam SOP	SOP mencerminkan siklus: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan
Mekanisme Pengawasan	Meliputi monitoring harian, audit internal, supervisi, dan evaluasi kinerja
Pembaruan Berkala	SOP harus direvisi secara periodik berdasarkan hasil refleksi dan inovasi

Dalam pelaksanaannya, SOP harus diinternalisasi oleh seluruh aktor di sekolah, bukan hanya oleh kepala sekolah atau tim penjamin mutu. Proses sosialisasi, pelatihan, dan *coaching* berkelanjutan menjadi bagian integral dari penguatan kapasitas kelembagaan.

Kontrol mutu yang efektif menuntut adanya *feedback loop* yang fungsional. Data dari audit internal, rapor pendidikan, dan hasil supervisi harus ditindaklanjuti dalam rapat evaluasi dan dituangkan dalam *rencana tindak lanjut (RTL)* yang konkret. Di sini, alur kontrol mutu bertemu dengan *kearifan kolektif* sekolah.

Tidak kalah penting adalah digitalisasi SOP dan sistem mutu. Di era VUCA, sekolah perlu memanfaatkan platform digital untuk manajemen dokumen, pelaporan mutu, dan pelacakan tindak lanjut. Hal ini sejalan dengan prinsip ISO 21001 tentang keterbukaan informasi dan aksesibilitas.

Pengalaman dari SMK unggulan di Jawa Tengah dan DIY menunjukkan bahwa integrasi SOP–kontrol mutu dalam satu siklus *digital dashboard* telah meningkatkan efisiensi pelaporan, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat akuntabilitas publik sekolah.

Dalam kerangka etika profesi, SOP dan kontrol mutu bukan hanya instrumen teknis, tetapi cermin dari kesungguhan sekolah dalam memberikan layanan terbaik bagi siswa. Ketaatan terhadap SOP mencerminkan komitmen etis untuk tidak sembarangan dalam mendidik, melayani, dan menilai.

Mutu, dalam konteks ini, tidak muncul begitu saja dari niat baik. Ia lahir dari sistem yang tertata, dieksekusi dengan konsistensi, dan dievaluasi dengan kesadaran kritis. SOP dan kontrol mutu menjadi bahasa sistemik dari etos profesionalisme di lingkungan SMK.

Sebagaimana diungkapkan oleh Edwards Deming, “Jika kamu tidak memiliki sistem, maka kamu hanya berharap hasil baik datang dari keberuntungan.” Maka, sekolah yang bermutu adalah sekolah yang menata sistem, bukan sekolah yang menunggu nasib.

SOP yang baik juga harus fleksibel. Ia perlu terbuka terhadap perubahan dan adaptif terhadap kebutuhan zaman. Di era teknologi dan personalisasi pembelajaran, SOP perlu memasukkan unsur kebaruan seperti *remote learning*, *hybrid classroom*, hingga asesmen berbasis platform digital.

Dalam simpul akhir, SOP dan alur kontrol mutu bukanlah beban tambahan. Ia adalah *alat kebajikan sistemik*—yang jika dijalankan secara benar dan bermakna, akan memperkuat kepercayaan publik, mempercepat peningkatan kinerja, dan mewujudkan SMK unggul yang transformatif.

Manajemen mutu partisipatif: keterlibatan guru, TU, dan stakeholder

Penjaminan mutu di SMK tidak dapat menjadi tanggung jawab satu atau dua orang saja. Ia harus berakar pada partisipasi kolektif. Dalam konteks ini, manajemen mutu tidak lagi bersifat top-down yang otoriter, tetapi bottom-up yang partisipatif dan kolaboratif. Guru, tenaga kependidikan, dan stakeholder eksternal harus dilibatkan sebagai subjek aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan mutu.

Manajemen mutu partisipatif merupakan pendekatan sistemik yang mengakui bahwa setiap elemen di sekolah menyimpan potensi untuk

berkontribusi terhadap kualitas. Seorang guru, misalnya, bukan hanya pelaksana kurikulum, tetapi juga pengelola pembelajaran berkualitas. Petugas tata usaha bukan sekadar administratur, melainkan penjamin keakuratan layanan data dan dokumen mutu.

Dalam perspektif teoretik, pendekatan ini mengacu pada prinsip *Total Quality Management (TQM)* yang digagas oleh Deming dan Juran, yang menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses peningkatan mutu secara berkelanjutan. TQM tidak dapat berjalan tanpa budaya partisipatif.

Table 6.5 – Dimensi Peran Aktor dalam Manajemen Mutu Partisipatif SMK:

Aktor Sekolah	Peran dalam Penjaminan Mutu
Guru	Merancang pembelajaran bermutu, mengimplementasikan asesmen otentik, menyusun RTL
Tenaga Administratif (TU)	Menjamin validitas data mutu, mendokumentasikan SOP, mendukung audit internal
Siswa	Memberi umpan balik pembelajaran, menyuarakan kebutuhan, ikut dalam evaluasi
Kepala Sekolah	Mengorkestrasi visi mutu, membangun budaya kolaboratif, memfasilitasi inovasi
Komite Sekolah / Dunia Usaha	Memberi masukan eksternal, mendukung evaluasi lulusan, memperkuat keterkaitan industri

Partisipasi ini bukan hanya soal keterlibatan teknis, tetapi juga pengakuan terhadap kebermaknaan peran masing-masing. Budaya kolaboratif hanya mungkin tumbuh jika ada kepercayaan, transparansi, dan penghargaan terhadap kontribusi semua pihak.

Menurut studi Leithwood et al. (2017), sekolah yang mengembangkan *distributed leadership* dan sistem mutu berbasis kolaborasi cenderung mengalami peningkatan performa dalam kurun waktu menengah. Ini

menunjukkan bahwa partisipasi bukan sekadar retorika, tetapi jalan menuju kualitas berkelanjutan.

Keterlibatan guru dalam forum mutu seperti TPMIS, tim RTL, atau komite evaluasi, memperkuat profesionalisme mereka dan membangun rasa memiliki terhadap kebijakan mutu sekolah. Di sisi lain, partisipasi TU dalam audit dan validasi SOP menjadikan sistem administrasi bukan sekadar pelengkap, tetapi garda depan penjaminan mutu.

Stakeholder eksternal seperti orang tua, dunia industri, alumni, dan mitra komunitas juga harus diberi ruang dalam proses mutu. Misalnya melalui *focus group discussion*, survei kepuasan, atau pelibatan dalam evaluasi program keahlian. Dengan demikian, mutu menjadi bagian dari tanggung jawab bersama.

Dalam praktiknya, manajemen mutu partisipatif membutuhkan platform komunikasi yang efektif. Rapat reflektif, *lesson study*, *data sharing*, atau forum manajemen perubahan dapat menjadi media yang memperkuat kohesi dan sinergi antaraktor.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan arah partisipasi. Pemimpin yang transformatif akan mengembangkan *co-ownership* terhadap mutu, bukan sekadar *compliance*. Hal ini penting agar penjaminan mutu tidak dimaknai sebagai kewajiban administratif semata.

Integrasi nilai-nilai seperti gotong royong, kolaborasi, dan tanggung jawab bersama perlu menjadi fondasi budaya mutu di SMK. Di sinilah pendekatan lokal berbasis nilai kearifan budaya dapat disinergikan dengan sistem mutu modern seperti ISO 21001 dan SPMI.

Penting pula membangun insentif dan apresiasi bagi partisipasi mutu. Guru yang aktif dalam perbaikan mutu perlu mendapatkan penguatan karier. Tenaga kependidikan yang akurat dalam data mutu perlu diberi pengakuan. Stakeholder yang konsisten memberi masukan juga harus dilibatkan secara berkelanjutan.

Manajemen mutu partisipatif membuka peluang besar bagi inovasi sekolah. Ketika ide-ide perbaikan berasal dari berbagai lini, maka inovasi

bukan sekadar program kepala sekolah, tetapi ekosistem yang hidup. SMK akan menjadi lembaga belajar kolektif (learning organization).

Model partisipatif juga memperkuat resilien sekolah menghadapi tantangan VUCA. Kolaborasi yang kuat melahirkan daya lenting dan fleksibilitas dalam mengelola perubahan. Mutu tidak lagi dimaknai sebagai hasil tetap, melainkan proses adaptif yang terus berkembang.

Akhirnya, partisipasi dalam manajemen mutu menjadi bentuk tanggung jawab moral setiap insan pendidikan. Ia bukan hanya strategi teknokratis, tetapi bentuk cinta dan kepedulian terhadap masa depan generasi muda. Di sinilah kualitas bertemu dengan nilai, sistem bertemu dengan nurani.

Strategi audit internal dan penguatan siklus PDCA

Audit internal merupakan jantung dari sistem penjaminan mutu yang sehat. Ia bukan sekadar mekanisme pengawasan administratif, tetapi instrumen reflektif untuk menilai sejauh mana prinsip mutu diimplementasikan secara konsisten dan bermakna di setiap lini organisasi sekolah. Di SMK, audit internal yang efektif mampu menjadi medium perubahan perilaku, evaluasi proses, dan penguatan budaya mutu yang berkelanjutan.

Dalam kerangka ISO 21001, audit internal termasuk dalam elemen inti manajemen pendidikan. Prinsip dasarnya adalah bahwa organisasi pendidikan harus melakukan evaluasi sistematis terhadap proses, kebijakan, dan implementasi program untuk memastikan kesesuaian terhadap standar, dan lebih dari itu, menemukan area untuk perbaikan berkelanjutan. Audit internal menjadi pelatuk bagi pengambilan keputusan berbasis data.

Siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) adalah pendekatan dasar dalam filosofi manajemen mutu yang dikenalkan oleh W. Edwards Deming. Dalam konteks sekolah, PDCA menjelma sebagai siklus kerja reflektif yang menautkan antara perencanaan mutu (misalnya program peningkatan literasi), pelaksanaan strategi, pemantauan hasil dan proses, serta pengambilan tindakan korektif dan preventif.

Tabel 6.6 – Implementasi PDCA dalam Manajemen Mutu SMK

Tahap PDCA	Kegiatan dalam Konteks SMK	Pelaksana Utama
Plan	Menyusun rencana kerja mutu berbasis rapor pendidikan & ISO	TPMIS, Wakasek Kurikulum, Kepala SMK
Do	Melaksanakan program peningkatan mutu (pelatihan, supervisi, dll)	Guru, TU, Tim Implementasi
Check	Audit internal, monitoring, evaluasi kinerja & ketercapaian RTL	TPMIS, Auditor Sekolah
Act	Tindak lanjut perbaikan, penguatan budaya mutu, revisi SOP	Kepala SMK, Komite Mutu

Audit internal harus dibedakan dari inspeksi. Ia tidak bertujuan menghukum, melainkan mengembangkan. Oleh karena itu, proses audit internal harus dilakukan dalam suasana dialogis dan edukatif. Auditor perlu memahami konteks lapangan, membangun relasi yang suportif, dan mengedepankan pendekatan konstruktif, bukan represif.

Menurut pendekatan *formative audit*, evaluasi internal dilakukan secara berkala dan kolaboratif, untuk membantu unit kerja mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan. Di sinilah makna mutu sebagai proses pembelajaran menjadi nyata. Guru dan staf tidak merasa diawasi, melainkan didampingi untuk bertumbuh.

Strategi audit internal yang efektif mencakup: (1) penjadwalan berkala, (2) tim auditor yang kredibel, (3) penggunaan instrumen audit yang valid dan reliabel, (4) laporan objektif yang dikaitkan dengan standar ISO dan SPMI, serta (5) rekomendasi yang aplikatif dan terukur.

Audit internal juga harus menjangkau seluruh komponen sekolah: kurikulum, pembelajaran, kepegawaian, administrasi, keuangan, dan hubungan industri. Dalam konteks SMK, keterkaitan dengan dunia kerja menjadi area penting yang perlu diaudit secara berkala—apakah kurikulum responsif

terhadap tren industri, apakah alumni diserap, apakah kemitraan berjalan efektif?

Tantangan audit internal seringkali terletak pada dua hal: kurangnya kompetensi auditor dan lemahnya budaya mutu. Oleh karena itu, pelatihan bagi auditor internal sekolah menjadi kebutuhan mendesak. Selain itu, budaya keterbukaan terhadap evaluasi harus ditanamkan melalui keteladanan pimpinan.

Penguatan PDCA tidak bisa dilepaskan dari sistem informasi manajemen mutu. Dashboard mutu, e-reporting, dan sistem pencatatan digital akan mempermudah proses audit dan mempercepat pengambilan keputusan. Di era digital, transparansi dan kecepatan menjadi pilar efisiensi mutu.

Literatur dari O'Donovan & Ginsberg (2021) menunjukkan bahwa sekolah yang mengintegrasikan PDCA secara disiplin mengalami peningkatan kinerja akademik, partisipasi guru dalam perbaikan, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya. Hal ini menunjukkan bahwa PDCA bukan jargon, tetapi filosofi manajemen yang efektif bila dipraktikkan secara konsisten.

Salah satu strategi penting adalah *closing the loop*—yakni memastikan bahwa hasil audit benar-benar ditindaklanjuti, bukan hanya menjadi laporan di rak. Di sinilah pentingnya keterlibatan kepala sekolah sebagai pemimpin mutu yang responsif, tidak hanya administratif.

Untuk memperkuat audit internal, sekolah perlu menyusun SOP yang rinci: dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, hingga tindak lanjut. Dokumen ini harus dipahami oleh seluruh unit kerja dan menjadi referensi kerja bersama.

Refleksi hasil audit harus menjadi bagian dari forum kolektif sekolah, misalnya melalui rapat mutu, diskusi lesson learned, atau publikasi bulanan laporan mutu. Ini akan memperkuat akuntabilitas dan rasa memiliki terhadap proses mutu.

Dalam jangka panjang, audit internal akan mendorong munculnya sekolah sebagai *learning organization*—sebuah lembaga yang terus belajar

dari dirinya sendiri dan dari lingkungan. Mutu tidak lagi menjadi proyek insidental, tetapi DNA dari kehidupan sekolah.

Audit internal dan PDCA juga bisa menjadi sarana pembentukan karakter organisasi: teliti, reflektif, terbuka terhadap umpan balik, dan berani berubah. Karakter ini menjadi modal penting bagi sekolah dalam menghadapi era VUCA yang menuntut kelincahan adaptif.

Akhirnya, audit internal bukan tujuan akhir. Ia adalah jalan untuk memastikan bahwa setiap keputusan, program, dan interaksi di sekolah berkontribusi nyata terhadap masa depan siswa. Di sinilah mutu menjadi amanah, dan audit menjadi cermin tanggung jawab kolektif.

B. Integrasi Mutu dalam Perencanaan dan Penganggaran Sekolah

Dalam sistem manajemen mutu pendidikan, salah satu tantangan paling krusial adalah menjamin bahwa perencanaan dan penganggaran sekolah tidak hanya menjadi rutinitas administratif, melainkan benar-benar mencerminkan arah strategis peningkatan mutu. Banyak sekolah, termasuk SMK, masih terjebak pada pendekatan “copy-paste” dalam penyusunan RKS, RKJM, dan RKAS—sehingga dokumen perencanaan kehilangan nilai strategisnya dan gagal menjadi instrumen transformasi.

Bab ini disusun sebagai panduan integratif agar penjaminan mutu sekolah tidak berhenti di level audit dan evaluasi, tetapi termanifestasi dalam dokumen perencanaan dan penganggaran sekolah yang konkret, berdampak, dan adaptif. Dalam konteks ini, mutu harus menjadi jiwa dari setiap program dan prioritas anggaran, bukan sekadar pelengkap administratif yang terpisah dari kebutuhan riil lapangan.

Pendekatan yang digunakan dalam bab ini bersifat filosofis sekaligus praktis. Secara filosofis, kita mengakui bahwa perencanaan adalah wujud nalar strategis kolektif sekolah untuk membentuk masa depan yang lebih baik. Sedangkan secara praktis, bab ini menawarkan model, matriks, dan template yang dapat langsung diadopsi oleh tim perencana sekolah untuk menerjemahkan visi mutu ke dalam logika program dan distribusi anggaran.

Dalam era VUCA, fleksibilitas dan ketepatan dalam merancang program mutu menjadi kunci. Sekolah harus mampu mengartikulasikan indikator mutu yang terukur, menyusun rencana jangka menengah yang berorientasi pada outcome siswa dan lulusan, serta memastikan anggaran publik seperti BOS dan DAK digunakan secara efisien untuk menjawab akar masalah mutu, bukan hanya memenuhi formalitas.

Lebih dari itu, bab ini menegaskan pentingnya menyelaraskan program mutu sekolah dengan dinamika eksternal seperti kebutuhan dunia industri, kebijakan pendidikan nasional, dan ekspektasi masyarakat. Perencanaan yang bermutu adalah perencanaan yang mampu mengantisipasi, menyesuaikan, dan menginovasi—bukan sekadar mencatat dan melaksanakan.

Dengan integrasi ini, diharapkan RKS, RKJM, dan RKAS tidak hanya menjadi dokumen legalistik, melainkan menjadi *blueprint transformasi mutu* yang hidup, dinamis, dan menjadi alat perjuangan pendidikan vokasi menuju keunggulan yang berkelanjutan. Bab ini akan mengulas lima aspek utama: mulai dari formulasi indikator mutu dalam dokumen strategis, sinkronisasi program dan pendanaan, hingga penggunaan logframe dan template pelaksanaan serta evaluasi implementasi.

Penjabaran mutu dalam RKS, RKJM, dan RKAS

Dalam konteks manajemen pendidikan, **mutu (quality)** tidak hanya menjadi tujuan akhir, tetapi juga menjadi prinsip perencanaan strategis dan operasional sekolah. Menurut Stufflebeam (2003), setiap rencana pendidikan harus berorientasi pada pemenuhan konteks (context), input (input), proses (process), dan produk (product) – yang dalam hal ini menjadi dasar penjaminan mutu pendidikan. Oleh karena itu, RKS (Rencana Kerja Sekolah), RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah), dan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) tidak dapat disusun secara administratif semata, melainkan harus menjadi cerminan strategi peningkatan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Menurut Deming (1986), peningkatan mutu adalah bagian dari siklus manajemen PDCA (Plan-Do-Check-Act), di mana “Plan” menjadi fondasi

utama. RKS, RKJM, dan RKAS merupakan bentuk nyata dari tahap “Plan” yang harus berdasarkan evaluasi mutu terdahulu. Sementara itu, Juran (1988) menekankan bahwa kualitas adalah hasil perencanaan yang terukur dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan (dalam hal ini siswa, orang tua, dan dunia kerja).

Studi dari Fullan & Quinn (2016) menyatakan bahwa sekolah yang menyusun perencanaan berdasarkan prinsip mutu cenderung memiliki efisiensi pembiayaan yang lebih tinggi dan akuntabilitas publik yang lebih kuat. Dengan kata lain, penjabaran mutu dalam RKS–RKJM–RKAS bukan hanya wacana administratif, tetapi menjadi manifestasi dari integritas kelembagaan sekolah dalam membangun ekosistem yang berkelanjutan.

Penjaminan mutu pendidikan yang efektif tidak akan bermakna tanpa integrasi yang kuat ke dalam sistem perencanaan dan penganggaran sekolah. Di tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dokumen perencanaan seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) merupakan instrumen vital untuk mengartikulasikan arah strategis, prioritas mutu, serta kebutuhan sumber daya secara sistematis. Namun demikian, banyak sekolah masih memandang penyusunan dokumen ini sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai strategi transformatif.

Secara filosofis, RKS, RKJM, dan RKAS harus menjadi refleksi dari visi etis pendidikan: menjamin bahwa setiap keputusan program dan penggunaan dana membawa nilai kebermanfaatan, keadilan, dan keberlanjutan. Dokumen-dokumen ini bukan sekadar kertas kerja, tetapi seharusnya berfungsi sebagai kontrak moral institusi pendidikan kepada publik—bahwa semua yang direncanakan bertujuan mengembangkan potensi peserta didik secara optimal dan inklusif.

Kajian teoretik dari Odden & Picus (2014) menunjukkan bahwa efektivitas penganggaran sekolah meningkat secara signifikan jika didasarkan pada analisis kebutuhan berbasis data mutu, bukan hanya historical budgeting. Ini berarti bahwa indikator mutu—baik input, proses, maupun outcome—harus terintegrasi sejak awal dalam penyusunan rencana.

RKS disusun untuk jangka waktu 1 tahun dan bersifat operasional. Di sinilah mutu perlu dijabarkan secara teknis dalam bentuk program-program spesifik: penguatan literasi, peningkatan kompetensi guru, penataan lingkungan belajar, atau pengembangan teaching factory. Mutu dalam RKS diturunkan menjadi kegiatan dan sasaran yang terukur, memiliki baseline data, target, dan indikator keberhasilan.

RKJM, sebagai rencana jangka menengah 4 tahun, harus menjadi fondasi arah pembangunan mutu sekolah yang berkesinambungan. Di dalamnya perlu tergambar peta jalan mutu: mulai dari kondisi awal sekolah, analisis SWOT mutu, prioritas tahunan, hingga target kinerja strategis yang berbasis pada visi sekolah. RKJM harus mampu menampung indikator mutu strategis seperti indeks ketercapaian kompetensi lulusan, skor literasi-numerasi, serta daya serap lulusan di DUDI.

RKAS, sebagai dokumen tahunan yang mengatur distribusi anggaran, wajib bersumber dari perencanaan berbasis mutu. Dengan demikian, setiap pos anggaran dalam RKAS semestinya ditautkan langsung pada indikator mutu dan program dalam RKS. Tidak ada anggaran yang keluar tanpa dasar kualitas. Ini akan mencegah pemborosan sekaligus memperkuat efektivitas pembelanjaan sekolah.

Tabel berikut memberikan gambaran hubungan integratif antara indikator mutu, program sekolah, dan struktur anggaran:

Indikator Mutu	Program Sekolah	Pos Anggaran (RKAS)
Skor literasi-numerasi	Workshop guru literasi-numerasi	Pelatihan & Peningkatan Kompetensi Guru
Serapan lulusan ke DUDI	Pelatihan soft skills dan magang industri	Program Teaching Factory & PKL
Tingkat kepuasan peserta didik	Pembelajaran berbasis proyek & ruang inspiratif	Pengadaan Media Pembelajaran

Indikator Mutu	Program Sekolah	Pos Anggaran (RKAS)
Kompetensi guru	Sertifikasi dan pelatihan TIK	Tunjangan Profesi & Sertifikasi
Disiplin & budaya kerja siswa	Program keteladanan & pembiasaan nilai karakter	Ekstrakurikuler dan Kegiatan Kesiswaan

Integrasi ini akan menjadi lebih kokoh jika sekolah menggunakan sistem pelaporan kinerja berbasis mutu yang memantau kemajuan program secara triwulan. Rencana mutu bukanlah dokumen beku, tetapi dinamis dan perlu dikaji ulang secara reguler dalam forum refleksi sekolah.

Secara naratif-inspiratif, kita bisa melihat bahwa sekolah-sekolah yang sukses bukanlah yang punya anggaran besar, melainkan yang mampu mengelola anggaran dengan orientasi mutu yang jelas. Mereka menggerakkan guru, TU, dan siswa dalam semangat kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Inilah makna terdalam dari perencanaan berbasis mutu.

Dalam pendekatan berbasis teori logic model, mutu ditranslasikan ke dalam bentuk input → proses → output → outcome. Maka, dokumen perencanaan dan anggaran harus menyambungkan tiap unsur ini dalam satu garis lurus yang logis. Ketika hal ini terjadi, sekolah telah memiliki blueprint yang benar untuk menumbuhkan budaya mutu.

RKS dan RKJM juga sebaiknya mengintegrasikan hasil-hasil dari rapor pendidikan dan evaluasi diri sekolah. Indikator-indikator yang perlu ditingkatkan dari rapor harus masuk ke program dan anggaran—sebagai bentuk akuntabilitas dan komitmen transformasi.

Lebih jauh, mutu dalam RKS tidak dapat dihasilkan tanpa kolaborasi multipihak. Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah (TPMIS), guru-guru, siswa, komite sekolah, dan dunia usaha harus dilibatkan sejak proses identifikasi masalah hingga validasi prioritas program. Partisipasi ini akan meningkatkan ownership dan keberlangsungan pelaksanaan program.

RKJM juga dapat digunakan sebagai instrumen untuk membangun sinergi eksternal. Misalnya, menyusun MoU jangka menengah dengan

DUDI atau perguruan tinggi yang relevan, sebagai mitra dalam penguatan mutu akademik dan vokasi.

Dalam perencanaan yang berbasis mutu, evaluasi kinerja tahunan bukan sekadar pencapaian output administratif, tetapi melihat apakah kualitas layanan pendidikan meningkat secara nyata. Apakah siswa lebih kritis? Apakah guru lebih profesional? Apakah pembelajaran lebih relevan dengan dunia kerja? Itulah pertanyaan-pertanyaan penting dari pendekatan mutu.

Mutu dalam dokumen perencanaan harus dikaitkan pula dengan visi profil pelajar Pancasila. Program yang dirancang dan didanai sekolah harus mengarah pada pembentukan siswa yang beriman, mandiri, bernalar kritis, dan mampu berkolaborasi.

Terakhir, penguatan mutu dalam RKS, RKJM, dan RKAS hanya akan efektif jika kepala sekolah menjadi *quality leader*, bukan sekadar administrator. Ia harus membimbing timnya berpikir strategis, mengajak berdialog secara reflektif, dan menegakkan integritas dalam implementasi.

Dalam semangat ini, penjabaran mutu dalam dokumen perencanaan dan penganggaran sekolah adalah cermin dari kecerdasan kolektif dan tanggung jawab moral kita terhadap pendidikan. Inilah bukti bahwa mutu bukan hanya tujuan, tetapi cara kita memanusiakan setiap proses di sekolah.

Penguatan indikator kinerja berbasis mutu

Dalam dunia pendidikan, indikator bukan sekadar angka atau ukuran teknis, melainkan representasi konkret dari nilai, orientasi, dan arah transformasi. Indikator kinerja berbasis mutu tidak hanya memotret capaian administratif, tetapi mencerminkan kualitas proses dan kebermaknaan hasil belajar. Oleh karena itu, penguatan indikator menjadi langkah strategis untuk menjamin akuntabilitas, efektivitas, dan relevansi program pendidikan, khususnya di SMK yang berada pada pusaran dinamika VUCA dan tuntutan Society 5.0.

Secara filosofis, indikator mutu berakar pada asumsi ontologis bahwa kualitas pendidikan dapat ditransformasikan ke dalam bentuk-bentuk terukur, tanpa menghilangkan dimensi humanistiknya. Dalam pendekatan

epistemologis, indikator membantu sekolah memahami sejauh mana program dan strategi berkontribusi terhadap perubahan riil—baik dalam kompetensi siswa, budaya kerja, maupun efektivitas tata kelola. Sedangkan dalam aksiologi, indikator menjadi rambu etis agar sekolah tidak hanya mengejar akreditasi atau angka statistik, tetapi benar-benar menghadirkan layanan pendidikan yang bermakna.

Menurut OECD (2019), indikator kinerja pendidikan yang efektif mencakup tiga domain utama: input (sumber daya), process (aktivitas pembelajaran dan manajemen), dan outcome (hasil belajar, lulusan, serta kepuasan pemangku kepentingan). Di sinilah pentingnya memperluas indikator mutu SMK bukan hanya dari sisi kehadiran siswa atau jumlah sarpras, melainkan mencakup:

- Kompetensi teknis dan karakter siswa (berdasarkan hasil asesmen nasional dan observasi formatif),
- Kualitas pembelajaran (berdasarkan supervisi, praktik teaching factory, dan keterlibatan siswa),
- Kepuasan pengguna lulusan (diperoleh dari tracer study atau feedback DUDI),
- Efektivitas kepemimpinan dan budaya mutu sekolah.

Untuk itu, penguatan indikator tidak bisa dilakukan secara parsial. Harus ada integrasi antara indikator pada Rapor Pendidikan, standar ISO 21001, sistem akreditasi BAN-S/M, dan kebutuhan lokal DUDI. Indikator harus pula bersifat *SMART* (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), dan secara kolektif disepakati dalam forum mutu sekolah.

Tabel 7.2 – Klasifikasi Indikator Kinerja Berbasis Mutu SMK

Domain	Contoh Indikator	Sumber/Acuan
Input	Rasio guru produktif vs kebutuhan kompetensi	Dapodik, Evaluasi Diri Sekolah
Proses	Rasio kegiatan teaching factory, keterlibatan DUDI	Supervisi pembelajaran, audit ISO

Domain	Contoh Indikator	Sumber/Acuan
Output	Persentase siswa terserap dunia kerja dalam 6 bulan lulus	Tracer Study, Rapor Pendidikan
Outcome	Kepuasan industri terhadap lulusan SMK (skor minimal 80%)	Survei pengguna, Forum DUDI-SMK

Dalam konteks manajemen mutu pendidikan, indikator adalah kompas strategis. Menurut Gronroos (1990), kualitas hanya bisa dikembangkan jika sekolah memiliki ukuran yang disepakati, transparan, dan berorientasi pada pengalaman pengguna jasa pendidikan—yakni siswa, orang tua, dan mitra industri. Tanpa indikator yang kuat, strategi mutu menjadi kabur dan sulit dipertanggungjawabkan.

Selain itu, indikator juga menjadi media refleksi dan pengambilan keputusan. Stufflebeam dan Shinkfield (2007) melalui model CIPP (Context–Input–Process–Product), menekankan bahwa keberhasilan program bukan semata hasil akhir (output), tetapi harus terlihat dari keselarasan antar komponen dan prosesnya. Maka, sekolah tidak cukup hanya menilai “berapa siswa lulus,” tetapi juga “bagaimana siswa didampingi belajar,” “apakah pembelajaran relevan,” dan “sejauh mana lulusan membawa perubahan sosial.”

Penguatan indikator mutu adalah jalan menuju transformasi yang berkelanjutan. Ia bukan sekadar alat kontrol, tetapi instrumen perubahan budaya. Ketika sekolah berani mendefinisikan mutu secara jujur, mengukurnya secara sistematis, dan memperbaikinya dengan rendah hati—maka di situlah benih pendidikan bermutu sedang tumbuh. Penguatan indikator bukan pekerjaan administratif, tetapi tindakan etik, strategis, dan penuh visi untuk membentuk masa depan anak bangsa.

Dalam manajemen strategis pendidikan vokasi, indikator kinerja merupakan panduan objektif yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan suatu program. Dalam konteks penjaminan mutu SMK, indikator kinerja tidak hanya mencerminkan capaian angka semata, tetapi juga nilai-nilai

mutu yang mendalam dan transformatif. Penguatan indikator kinerja berbasis mutu menjadi fondasi utama dalam mewujudkan sekolah yang tidak sekadar patuh terhadap regulasi, melainkan unggul dalam kualitas dan berdampak pada peserta didik serta masyarakat luas.

Secara filosofis, indikator kinerja merepresentasikan komitmen etis sekolah terhadap perubahan. Ia merupakan ekspresi dari visi dan misi pendidikan yang dirumuskan dalam bentuk konkret. Oleh karena itu, indikator tidak boleh bersifat administratif belaka, tetapi harus mencerminkan transformasi nilai, pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik, guru, serta organisasi sekolah secara keseluruhan.

Penguatan indikator kinerja berbasis mutu membutuhkan pendekatan yang komprehensif dan sistematis. Langkah awal adalah melakukan identifikasi terhadap aspek-aspek kunci mutu sekolah: kualitas lulusan, kualitas proses pembelajaran, efektivitas manajemen, kesejahteraan guru, keterlibatan orang tua dan industri, serta inovasi pembelajaran. Setiap aspek tersebut harus dijabarkan dalam indikator kinerja yang spesifik, terukur, dan bermakna.

Dalam pendekatan akademik, indikator mutu perlu merujuk pada teori Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), yang mengintegrasikan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan (siswa dan orang tua), proses internal (kurikulum, pembelajaran, manajemen), dan pembelajaran serta pertumbuhan (pengembangan SDM dan inovasi). Adaptasi BSC untuk konteks SMK dapat menjadi dasar dalam menyusun indikator yang seimbang dan relevan.

Selain itu, teori Key Performance Indicator (KPI) dari Parmenter (2010) memberikan panduan bahwa indikator yang efektif harus bersifat “non-financial, timely, CEO-focused, team-based, and significant.” Dalam pendidikan, KPI yang bermutu tidak sekadar menilai jumlah siswa lulus, tetapi juga menilai efektivitas literasi digital, kepuasan industri terhadap lulusan, serta dampak program kewirausahaan siswa.

Berikut adalah contoh tabel indikator mutu berbasis BSC untuk SMK:

Perspektif	Indikator Kinerja	Sumber Data	Frekuensi Evaluasi
Pelanggan	Tingkat kepuasan orang tua dan industri	Survei tahunan	Tahunan
Proses Internal	Rasio pengajaran berbasis project-based	Supervisi pembelajaran	Semester
Keuangan	Efektivitas pemanfaatan BOS dan DAK	Laporan keuangan	Triwulanan
Pembelajaran & Pertumbuhan	Jumlah guru yang dilatih TIK & pedagogi digital	Program pelatihan	Semester

Indikator kinerja yang baik juga harus disesuaikan dengan karakteristik lokal sekolah. Misalnya, SMK yang berada di wilayah pesisir dapat menambahkan indikator tentang keterlibatan komunitas maritim atau dampak pelatihan berbasis ekonomi biru. Inilah pentingnya indikator yang kontekstual dan tidak seragam.

Agar indikator benar-benar menjadi alat penggerak mutu, perlu disusun perangkat monitoring dan evaluasi yang menyertainya. Evaluasi tidak hanya mengukur keberhasilan, tetapi juga menjadi refleksi mendalam untuk merancang strategi perbaikan berkelanjutan. Dalam hal ini, model PDCA (Plan-Do-Check-Act) dapat diterapkan untuk mengintegrasikan indikator kinerja dalam siklus manajemen mutu sekolah.

Penguatan indikator juga harus dibarengi dengan literasi data pada seluruh pemangku kepentingan sekolah. Guru, kepala sekolah, TU, dan pengawas perlu memahami bagaimana membaca, menganalisis, dan menggunakan data indikator untuk pengambilan keputusan. Ini adalah bagian dari budaya mutu yang berbasis data dan reflektif.

Dengan demikian, indikator kinerja bukan sekadar laporan tahunan yang statis, melainkan menjadi “nadi” yang menyalurkan informasi tentang kondisi kesehatan sekolah. Sekolah yang sehat adalah sekolah yang mampu

membaca data dirinya, mengakuinya secara jujur, dan menggunakannya untuk tumbuh dan berkembang.

Sebagai penutup, penguatan indikator kinerja berbasis mutu adalah proses strategis, filosofis, dan partisipatif. Ia menyatukan visi transformatif pendidikan vokasi dengan praktik manajemen yang berbasis data, nilai, dan kontekstual. Hanya dengan indikator yang kuat dan bermakna, mutu dapat dijaga, ditingkatkan, dan diwariskan secara berkelanjutan.

Sinkronisasi program mutu dengan BOS, DAK, dan DUDI

Sinkronisasi antara program penjaminan mutu dengan sistem penganggaran dan kemitraan menjadi aspek strategis dalam pengelolaan mutu SMK. Dalam konteks ini, sumber daya seperti BOS (Bantuan Operasional Sekolah), DAK (Dana Alokasi Khusus), serta kolaborasi dengan DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) harus diarahkan untuk mendukung strategi mutu secara komprehensif, terstruktur, dan berkelanjutan.

Dari perspektif filosofis, pengelolaan keuangan bukanlah soal distribusi angka semata, melainkan ekspresi nilai—yakni nilai efisiensi, efektivitas, keadilan, dan keberlanjutan. Mutu hanya dapat dicapai jika perencanaan dan penganggaran menjadi instrumen reflektif atas tujuan pendidikan. Dalam hal ini, setiap rupiah dalam BOS, DAK, atau kemitraan DUDI harus merepresentasikan komitmen terhadap peningkatan kualitas lulusan.

Secara praktis, banyak SMK yang belum melakukan sinkronisasi program mutu ke dalam sistem keuangan sekolah. Misalnya, program peningkatan literasi dan numerasi tidak diakomodasi dalam RKAS, atau pelatihan guru terkait ISO 21001 tidak dialokasikan dalam BOS. Padahal, Permendikbudristek mengamanatkan bahwa anggaran BOS harus digunakan untuk peningkatan mutu pembelajaran dan manajemen sekolah.

Sinkronisasi ini menuntut pemahaman teknokratis dari tim perencana sekolah, terutama dalam memetakan keterkaitan antara indikator mutu dengan sumber pendanaan. BOS reguler dapat diarahkan untuk pembiayaan pelatihan guru dan perbaikan fasilitas belajar, DAK fisik untuk renovasi

ruang praktik dan laboratorium mutu, sementara DUDI berkontribusi melalui pelatihan, peralatan, hingga sertifikasi kompetensi.

Secara kelembagaan, sekolah perlu membentuk forum integrasi perencanaan mutu dan keuangan. Forum ini berfungsi untuk merumuskan prioritas strategis berbasis data Rapor Pendidikan, hasil akreditasi, dan standar ISO. Melalui forum ini, kepala sekolah, bendahara, komite mutu, dan mitra DUDI dapat menyusun roadmap pembiayaan mutu dalam jangka pendek hingga menengah.

Kajian teoretik tentang manajemen keuangan pendidikan (Bray, 2021) menegaskan pentingnya *value-for-money* dalam setiap kebijakan pendanaan sekolah. Artinya, setiap aktivitas harus terukur tidak hanya dari sisi output keuangan, tetapi juga dari kualitas hasil dan dampaknya terhadap mutu lulusan. Oleh karena itu, paradigma penganggaran berbasis hasil (*performance-based budgeting*) menjadi sangat relevan diterapkan.

Berikut adalah tabel sinkronisasi antara sumber daya dan program mutu:

Program Mutu	Indikator Mutu Terkait	Sumber Pendanaan	Mitra DUDI
Pelatihan guru TPACK	Kompetensi guru, pembelajaran digital	BOS Reguler	Microsoft, Telkom
Penguatan teaching factory	Link and match, employability skills	DAK Fisik	Industri Teknik, Otomotif
Sertifikasi lulusan	Standar kompetensi kerja nasional	BOS Kinerja	LSP, BNSP
Audit mutu internal (ISO 21001)	Tata kelola dan manajemen mutu	BOS Reguler	Konsultan Mutu
Revitalisasi ruang praktik	Kualitas lingkungan belajar	DAK Fisik	Vendor alat praktik

Program Mutu	Indikator Mutu Terkait	Sumber Pendanaan	Mitra DUDI
Workshop evaluasi diri dan RTL	Budaya reflektif, akreditasi	BOS Afirmasi	Perguruan tinggi

Sinkronisasi program mutu juga harus bersifat dinamis. Setiap tahun, data rapor pendidikan dan evaluasi implementasi menjadi dasar untuk menyusun ulang prioritas. Hal ini menegaskan pentingnya siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) dalam sistem manajemen mutu SMK.

Dengan mengintegrasikan mutu ke dalam perencanaan keuangan, maka sekolah tidak hanya mengelola dana, tetapi menanam investasi kualitas. Setiap langkah perencanaan dan anggaran menjadi bagian dari komitmen strategis untuk menghadirkan SMK yang dipercaya publik dan relevan dengan masa depan.

Matriks: Indikator → Program → Anggaran

Dalam rangka membumikan filosofi mutu ke dalam praktik manajemen sekolah yang sistematis, diperlukan sebuah pendekatan integratif yang menjembatani antara indikator mutu, program kerja, dan penganggaran sekolah. Matriks indikator–program–anggaran adalah instrumen material yang menghubungkan idealisme mutu dengan realitas operasional di sekolah.

Konsep dasar dari matriks ini mengacu pada prinsip *logical framework* atau kerangka logis yang telah lama digunakan dalam perencanaan pembangunan dan program sosial. Dalam konteks SMK, logika program mutu harus dimulai dari hasil belajar yang diinginkan (*learner outcome*), diterjemahkan ke dalam indikator kinerja utama, dan dikembangkan menjadi program kegiatan yang relevan, kemudian dihitung kebutuhan anggarannya secara proporsional.

Filosofisnya, pendekatan ini mencerminkan prinsip *from ends to means* – bahwa setiap alokasi dana harus ditujukan untuk mencapai perubahan nyata pada capaian mutu. Bukan sebaliknya, di mana dana tersedia lalu

program dipaksakan. Penganggaran berbasis mutu menuntut validitas tujuan, rasionalitas strategi, dan akuntabilitas pelaksanaan.

Secara operasional, matriks ini dapat dibangun dalam lima kolom utama: (1) Indikator mutu, (2) Program atau kegiatan pendukung, (3) Output yang diharapkan, (4) Estimasi biaya, dan (5) Sumber pendanaan (BOS, DAK, dana komite, CSR, atau kerja sama DUDI). Matriks ini juga perlu menyertakan tanggung jawab pelaksana dan indikator evaluasi.

Sebagai contoh, jika indikator mutu adalah peningkatan literasi numerasi siswa, maka program pendukungnya bisa berupa pelatihan guru numerasi adaptif, penyediaan modul digital, dan asesmen formatif. Anggarannya dapat diambil dari BOS Kinerja dan DAK Nonfisik. Evaluasinya dilakukan melalui nilai ANBK dan survei kepuasan siswa.

Tabel berikut memperlihatkan skema dasar penyusunan matriks tersebut:

Indikator Mutu	Program Kegiatan	Output yang Diharapkan	Estimasi Biaya	Sumber Dana
Meningkatnya literasi membaca siswa	Workshop guru, penyediaan buku bacaan, pojok literasi	Skor literasi meningkat 10% dalam ANBK	Rp15.000.000	BOS Reguler
Meningkatnya kompetensi vokasi	Pelatihan guru TUK, sertifikasi industri	Guru memiliki sertifikat industri mitra	Rp25.000.000	DAK Fisik
Lingkungan belajar nyaman	Renovasi ruang praktik, AC, pencahayaan	Siswa betah dan aman belajar	Rp30.000.000	BOSDA

Melalui matriks ini, sekolah tidak hanya memiliki arah pengembangan yang terukur, tetapi juga mampu menunjukkan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran. Setiap rupiah yang digunakan bisa ditelusuri kontribusinya terhadap peningkatan mutu.

Tantangan terbesar dalam implementasi matriks ini adalah konsistensi dan integritas data. Oleh karena itu, penyusunan indikator harus didasarkan pada rapor pendidikan, hasil evaluasi diri sekolah, dan capaian sebelumnya. Sementara program harus realistis, terjangkau, dan berdampak.

Kepala sekolah dan tim perencana perlu memastikan bahwa seluruh pemangku kepentingan—terutama bendahara, guru, dan tim mutu—memahami struktur dan logika di balik matriks ini. Pelatihan penyusunan matriks secara kolaboratif dapat meningkatkan kepemilikan bersama dan mencegah tumpang tindih program.

Dari sisi perencanaan strategis, matriks ini juga menjadi instrumen transformatif untuk menjembatani kurikulum dengan anggaran. Ia menghindari jebakan program seremonial yang tidak berdampak pada mutu riil. Program yang tidak menjawab indikator mutu seharusnya dieliminasi atau dialihkan.

Dalam kerangka pengawasan, pengawas sekolah dan pengelola BOS dapat menjadikan matriks ini sebagai alat uji rasionalitas. Evaluasi terhadap capaian program akan lebih terarah bila dikaitkan langsung dengan target indikator yang telah ditetapkan sejak awal.

Matriks indikator–program–anggaran juga dapat dikembangkan menjadi *dashboard digital* berbasis Google Sheets atau aplikasi SIM sekolah. Ini akan memudahkan pemantauan real-time, mempercepat pelaporan, dan mendorong keterbukaan informasi publik.

Secara filosofis, pendekatan ini menegaskan semangat bahwa mutu bukan hasil kebetulan, melainkan buah dari desain yang terstruktur dan partisipatif. Ia adalah bentuk tanggung jawab moral sekolah kepada siswa, orang tua, dan masyarakat luas.

Oleh karena itu, matriks ini harus disusun bukan hanya sebagai formalitas untuk dokumen perencanaan, tetapi sebagai *kompas mutu* yang menggerakkan seluruh gerak langkah sekolah menuju transformasi yang nyata. Dengan demikian, mutu tidak lagi menjadi jargon, tetapi menjadi budaya yang hadir dalam setiap anggaran dan aktivitas.

Template dokumen: logframe, RTL, evaluasi implementasi

Dokumen mutu sekolah akan efektif bila dirancang tidak hanya sebagai pemenuhan administratif, tetapi sebagai peta strategis yang memandu aksi perubahan. Dalam konteks ini, dokumen-dokumen seperti logframe (logical framework), RTL (rencana tindak lanjut), dan evaluasi implementasi menjadi alat penting untuk menjembatani antara perencanaan mutu dan realisasi transformasi di lapangan. Subbab ini menghadirkan kerangka filosofis, akademik-formal, dan aplikatif yang menuntun SMK dalam menyusun dokumen-dokumen tersebut secara bermakna.

Logframe adalah pendekatan sistematis yang memetakan hubungan sebab-akibat dari input, output, outcome, dan impact dalam kerangka program mutu. Dalam paradigma mutu pendidikan, logframe tidak sekadar menyusun kegiatan dan indikator, tetapi menjelaskan *logika mutu*: mengapa suatu program dilakukan, dengan sumber daya apa, untuk mencapai hasil apa, dan berdampak pada siapa. Logframe menjadi alat reflektif dan prediktif yang menjamin kejelasan arah program mutu SMK.

Rencana Tindak Lanjut (RTL) adalah jembatan dari refleksi ke aksi. RTL yang baik lahir dari diagnosis masalah yang valid—seperti data rapor pendidikan atau hasil audit mutu internal—dan memuat rencana aksi yang realistis, berbasis waktu, bertanggung jawab, dan terukur. RTL berfungsi sebagai dokumen transisional yang menghubungkan evaluasi dengan perbaikan berkelanjutan.

Evaluasi implementasi memastikan bahwa dokumen mutu tidak mati di atas kertas. Evaluasi ini menilai pelaksanaan program, ketercapaian indikator, efektivitas penggunaan anggaran, serta feedback dari stakeholder. Evaluasi implementasi berbasis mutu tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga proses, partisipasi, dan nilai-nilai yang ditanamkan sepanjang perjalanan program.

Secara filosofis, ketiga dokumen ini mencerminkan etika pertanggungjawaban. Mutu pendidikan bukanlah akrobat angka, tetapi komitmen terhadap kemajuan yang bisa dipertanggungjawabkan secara akademik, sosial, dan moral. Maka setiap dokumen harus bernyawa—berisi visi,

strategi, dan komitmen yang lahir dari keprihatinan dan harapan terhadap pendidikan vokasi yang unggul.

Dalam konteks ISO 21001, dokumen mutu ini menjadi bukti objektif (objective evidence) bahwa sekolah telah menjalankan siklus perbaikan berkelanjutan (PDCA). Dalam konteks akreditasi, dokumen-dokumen ini menjadi artefak yang menunjukkan transformasi nyata. Dalam konteks rapor pendidikan, dokumen ini menunjukkan respons strategis terhadap tantangan nyata pembelajaran.

Berikut adalah tabel yang memuat struktur minimum dari ketiga dokumen utama tersebut:

Jenis Dokumen	Komponen Kunci	Tujuan	Frekuensi Revisi
Logframe	Tujuan, Output, Outcome, Indikator, Aktivitas, Asumsi	Merancang logika program mutu	Setiap awal tahun ajaran
RTL	Masalah, Rencana Aksi, PIC, Waktu, Indikator Keberhasilan	Tindak lanjut dari temuan evaluasi atau rapor pendidikan	Setiap semester atau setelah audit
Evaluasi Implementasi	Target vs Realisasi, Analisis Capaian, Kendala, Rekomendasi	Menilai efektivitas implementasi program	Akhir program atau tahunan

Dokumen ini juga menjadi bagian integral dari budaya reflektif sekolah. Proses penyusunannya harus melibatkan multi-stakeholder, termasuk guru, TU, siswa, dan mitra industri. Bukan sekadar hasil akhir, tetapi proses penyusunannya juga mendidik: mengajarkan cara berpikir strategis, menyusun prioritas, dan menilai dampak secara sistemik.

Pemerintah daerah dan pengawas sekolah dapat memfasilitasi pelatihan penyusunan dokumen mutu berbasis logika program. Banyak sekolah yang mengisi dokumen hanya sebagai formalitas karena tidak dipandu dalam menyusun kerangka berpikir yang tepat. Literasi mutu harus dimulai dari

kemampuan berpikir sistemik dan menuliskannya dalam struktur dokumen yang konsisten.

Dengan mengintegrasikan dokumen-dokumen ini ke dalam proses RKS, RKJM, dan RKAS, maka mutu bukan hanya sebuah tujuan, melainkan jalan yang ditapaki setiap hari. Setiap indikator menjadi kompas, setiap program menjadi kendaraan, dan setiap rupiah menjadi investasi menuju masa depan yang lebih baik.

Sebagai contoh, logframe program “Peningkatan Literasi Numerasi” dapat mencakup tujuan (meningkatkan hasil AKM numerasi), output (pelatihan guru, modul numerasi, asesmen formatif), outcome (peningkatan skor AKM), dan impact (meningkatnya kesiapan siswa menghadapi dunia kerja berbasis data). RTL-nya memuat siapa yang mengerjakan pelatihan, kapan, bagaimana targetnya, dan apa ukuran keberhasilannya.

Evaluasi implementasinya akan menunjukkan berapa guru yang telah mengikuti pelatihan, berapa siswa yang meningkat skornya, apa tantangan lapangan, dan apa rekomendasi berikutnya. Dengan demikian, tiga dokumen ini menjadi sistem siklus belajar institusional.

Penjaminan mutu tidak akan berhasil jika hanya berbasis audit akhir tahun. Ia harus tertanam dalam struktur dokumen dan budaya perencanaan sekolah. Logframe, RTL, dan evaluasi adalah komponen dasar dari sistem mutu yang hidup dan dinamis.

Akhirnya, ketiga dokumen ini harus dibaca sebagai narasi mutu: narasi tentang visi yang ingin diraih, strategi yang diambil, komitmen yang diwujudkan, dan refleksi atas pencapaian dan tantangan. Maka dokumen mutu bukan hanya dokumen administrasi, tetapi manifestasi dari harapan dan perjuangan kolektif seluruh warga sekolah.

C. Pengembangan SDM Sekolah sebagai Agen Mutu Transformasional

Dalam arsitektur penjaminan mutu pendidikan, manusia adalah fondasi utama. Di balik setiap dokumen mutu, tabel indikator, dan strategi sistemik, terdapat peran sentral para pelaku pendidikan yang menjalankan,

menafsirkan, sekaligus menghidupkan nilai-nilai mutu dalam keseharian sekolah. Bab ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem penjaminan mutu sangat bergantung pada kualitas, kapasitas, dan komitmen sumber daya manusia (SDM) sekolah—khususnya guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan.

Era VUCA menuntut SDM yang tidak hanya menjalankan peran administratif, tetapi juga mampu menjadi agen perubahan yang reflektif, kolaboratif, dan transformatif. Di sinilah urgensi pengembangan kapasitas (capacity building), pembudayaan literasi mutu, dan kepemimpinan berbasis nilai menjadi semakin penting. Kualitas lulusan SMK tidak dapat melebihi kualitas gurunya, dan mutu sekolah tidak mungkin melampaui mutu orang-orang yang menjalankannya.

Bab ini akan mengurai pendekatan strategis dalam membangun SDM sebagai penggerak mutu sekolah. Dimulai dari penguatan literasi mutu bagi guru dan tenaga kependidikan, pengembangan model kepemimpinan distribusi yang memungkinkan berbagai elemen sekolah terlibat dalam transformasi mutu, hingga strategi coaching, supervisi, dan pembentukan komunitas belajar profesional (PLC) yang adaptif.

Selanjutnya, pembahasan akan menyinggung pentingnya membangun budaya etos kerja yang tangguh dan refleksi berkelanjutan di lingkungan sekolah. Mutu bukanlah capaian sesaat, melainkan proses kolektif dan berkesinambungan yang disemai melalui keseharian. Pada bagian akhir, disajikan studi praktik baik dari sekolah yang berhasil meningkatkan kapasitas SDM-nya sebagai katalisator perubahan mutu berbasis nilai dan data.

Dengan demikian, bab ini tidak hanya menyajikan teori dan model pengembangan SDM, tetapi juga menginspirasi upaya nyata dalam menjadikan SDM sekolah sebagai aktor strategis dalam orkestrasi mutu pendidikan yang relevan, berdaya saing, dan manusiawi di era disrupsi.

Capacity Building dan Literasi Mutu Guru–Tenaga Kependidikan

Di balik keberhasilan transformasi mutu sekolah, terdapat aktor sentral yang menentukan: guru dan tenaga kependidikan. Mereka bukan hanya

pelaksana teknis, melainkan **penggerak budaya mutu** dan pilar utama sistem pendidikan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas (*capacity building*) dan literasi mutu bagi mereka merupakan investasi strategis yang tak tergantikan.

Secara **filosofis**, konsep *capacity building* merujuk pada pengembangan potensi individu dan kolektif yang memungkinkan organisasi tumbuh secara berkelanjutan. Dalam pandangan **Paulo Freire**, pendidikan sejati adalah proses *conscientization*—kesadaran kritis yang tumbuh melalui pengalaman reflektif. Maka, membangun kapasitas guru bukan sekadar pelatihan, tetapi proses dialogis dan transformatif yang menyentuh ranah pengetahuan, sikap, keterampilan, dan nilai.

Dari perspektif **epistemologis**, literasi mutu adalah kemampuan guru dan tenaga kependidikan dalam memahami prinsip-prinsip dasar mutu, menerapkannya dalam praktik keseharian, serta mengevaluasi dampaknya secara mandiri dan kolektif. Hal ini mencakup pemahaman terhadap ISO 21001, siklus PDCA, indikator kinerja, sistem akreditasi, dan instrumen Rapor Pendidikan. Tanpa literasi ini, program mutu hanya menjadi slogan administratif yang tidak membumi.

Dalam pendekatan **aksiologis**, literasi mutu memiliki nilai etis karena mendorong profesionalisme dan tanggung jawab moral dalam bekerja. Guru yang melek mutu bukan hanya bekerja “sesuai SOP”, tetapi memahami mengapa suatu prosedur dijalankan dan bagaimana dampaknya terhadap pembelajaran siswa. Di sinilah *mutu bertemu dengan makna*—menjadi jalan integritas dan dedikasi.

Secara konseptual, penguatan kapasitas mencakup tiga level:

1. Individual: peningkatan kompetensi pedagogik, digital, dan evaluatif guru.
2. Organisasi: struktur belajar bersama seperti *Professional Learning Community (PLC)*, supervisi kolegial, dan budaya reflektif.
3. Sistemik: dukungan kebijakan sekolah untuk pengembangan berkelanjutan, sinergi dengan DUDI, LPTK, dan komunitas profesional.

Menurut Fullan (2016), keberhasilan perubahan pendidikan sangat bergantung pada *collective teacher efficacy*—keyakinan kolektif bahwa guru dapat memengaruhi hasil belajar siswa. Ini tidak lahir dari pelatihan satu arah, melainkan melalui kolaborasi, umpan balik yang membangun, dan praktik reflektif yang terus-menerus.

Di sinilah *literasi mutu* menjadi titik temu antara kapasitas teknis dan orientasi strategis. Seorang guru atau TU yang paham indikator mutu akan lebih mampu merancang pembelajaran atau layanan yang terukur, berdampak, dan berkelanjutan. Mereka dapat membaca data rapor pendidikan bukan sebagai beban, tetapi sebagai peta jalan untuk perbaikan. Mereka tidak takut terhadap audit, karena sudah menyiapkan sistem kerja yang terdokumentasi dan berbasis refleksi.

Namun, literasi mutu tidak dapat dipaksakan. Ia harus ditumbuhkan melalui pelatihan yang partisipatif, pelibatan dalam penyusunan dokumen mutu (RKS, RKJM, SOP), serta pemberian ruang untuk berkreasi dan belajar dari praktik baik. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *andragogi* dari Knowles, yang menekankan bahwa orang dewasa belajar paling efektif ketika mereka merasa dihargai, terlibat, dan dapat melihat relevansi langsung terhadap pekerjaan mereka.

Tantangan besar dalam *capacity building* adalah menghindari pendekatan simbolik. Banyak pelatihan dilakukan hanya demi laporan atau sertifikat. Oleh karena itu, sekolah harus berani mengubah paradigma dari *training-centered* ke *practice-centered*—di mana pelatihan bukan akhir, tetapi awal dari perubahan praksis.

Lebih jauh, literasi mutu juga mencakup kesadaran kontekstual, yakni kemampuan guru dan TU memahami posisi SMK mereka dalam ekosistem yang lebih luas. Apa harapan DUDI terhadap lulusan? Bagaimana standar mutu nasional dibandingkan praktik harian? Apa yang bisa diadaptasi dari sekolah unggul lain? Pertanyaan-pertanyaan ini menjadi pintu masuk untuk membangun *learning organization* di tingkat sekolah.

Capacity building dan literasi mutu bukan proyek jangka pendek, melainkan proses berkesinambungan yang harus menjadi bagian dari

budaya kerja sekolah. Ketika guru dan tenaga kependidikan bertumbuh, maka mutu sekolah pun akan meningkat secara organik. Sebab, mutu bukan dimulai dari dokumen, tapi dari manusia yang bekerja dengan visi, kompetensi, dan integritas.

Dalam penjaminan mutu pendidikan, sumber daya manusia adalah fondasi spiritual dan strategis dari setiap gerak perubahan. Guru dan tenaga kependidikan bukan sekadar pelaksana administratif, melainkan subjek perubahan yang menyusun dan menggerakkan sistem mutu itu sendiri. Oleh karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan tak akan pernah berhasil tanpa penguatan kapasitas (*capacity building*) dan literasi mutu dari para pelaku utama pendidikan di sekolah.

Capacity building merupakan proses peningkatan kemampuan individu dan institusi dalam menjalankan fungsi-fungsi strategisnya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dalam konteks SMK, *capacity building* mencakup peningkatan pemahaman tentang manajemen mutu, adaptasi terhadap regulasi pendidikan terbaru, penguatan keterampilan profesional, serta penyadaran etis tentang tanggung jawab mutu.

Literasi mutu, di sisi lain, mengacu pada kemampuan memahami, mengkritisi, dan menerapkan prinsip-prinsip mutu dalam praktik kerja sehari-hari. Ini termasuk kemampuan membaca rapor pendidikan, memahami ISO 21001, menganalisis instrumen akreditasi, serta menyusun dan mengevaluasi rencana tindak lanjut mutu. Tanpa literasi mutu yang kuat, segala sistem manajemen mutu hanya akan menjadi formalitas yang tidak menyentuh realitas pembelajaran.

Literatur menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas SDM di sekolah perlu menyoroti tiga ranah utama: kognitif (pengetahuan), afektif (nilai dan sikap), dan psikomotorik (keterampilan implementatif). (UNESCO, 2021). Ketiganya perlu dibangun secara berimbang agar guru dan tenaga kependidikan tidak hanya tahu *apa* dan *mengapa*, tetapi juga mampu *bagaimana*.

Dalam pendekatan filosofis, *capacity building* bukan sekadar pelatihan teknis, melainkan pembebasan. Ia memampukan guru untuk menjadi agen

pembaruan, bukan hanya penerima kebijakan. Paulo Freire menyebutkan bahwa pendidikan yang membebaskan adalah pendidikan yang membuat subjek menyadari realitas dan mampu mengubahnya. Dalam konteks ini, guru yang tercerahkan mutu adalah guru yang kritis, reflektif, dan bertanggung jawab secara moral.

Pendekatan capacity building berbasis mutu juga mengandaikan perubahan paradigma: dari instruksi ke kolaborasi, dari top-down ke participatory, dan dari reaktif ke proaktif. Ini memerlukan desain pelatihan yang berbasis kebutuhan nyata guru dan sekolah, bukan semata kurikulum yang dirumuskan dari atas.

Bentuk capacity building dapat berupa pelatihan, workshop, pendampingan, diskusi berbasis studi kasus, hingga peer learning. Namun yang paling penting bukan bentuknya, melainkan substansi dan keberlanjutannya. Pengembangan kapasitas tidak boleh berhenti pada kegiatan, tetapi harus menjadi budaya yang hidup dan berkelanjutan.

Kunci utama literasi mutu adalah keterbukaan terhadap data dan refleksi. Guru dan tenaga kependidikan yang literat mutu akan menjadikan rapor pendidikan bukan sebagai “penilaian dari luar” melainkan sebagai cermin diri. Mereka akan membaca data bukan dengan rasa takut, tetapi dengan semangat memperbaiki.

Dalam praktiknya, penguatan literasi mutu dapat dimulai dari pelatihan membaca dan menganalisis indikator rapor pendidikan, memahami standar akreditasi, menyusun rencana tindak lanjut, serta mengintegrasikan prinsip mutu dalam kegiatan belajar mengajar.

Tabel berikut merangkum perbandingan antara *Guru dan Tenaga Kependidikan Belum Literat Mutu* dan *Guru dan Tenaga Kependidikan Literat Mutu*:

Aspek	Belum Literat Mutu	Literat Mutu
Respons terhadap data	Reaktif dan defensif	Reflektif dan solutif
Pandangan mutu	Formalitas administratif	Komitmen moral dan profesional

Aksi perbaikan	Sekali waktu, instruksional	Berkelanjutan, berbasis refleksi
Peran dalam mutu	Penerima kebijakan	Penggerak transformasi
Sikap terhadap pelatihan	Pasif dan formalistik	Aktif, partisipatif, dan antusias

Penting juga untuk membangun budaya kolektif tentang mutu. Capacity building akan lebih efektif jika dikelola secara sistemik dalam komunitas belajar profesional (PLC) yang berkelanjutan. Di dalamnya, guru saling belajar, berbagi pengalaman, dan membangun refleksi bersama.

Dalam dimensi organisasional, penguatan SDM mutu harus diintegrasikan dalam RKS, RKJM, dan RKAS sebagai program strategis. Setiap sekolah perlu memiliki roadmap capacity building yang terencana, terukur, dan terpantau secara berkelanjutan.

Literasi mutu yang kuat juga akan memperkuat kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Kepala sekolah yang paham mutu dan mampu membangun kapasitas guru akan lebih efektif dalam menciptakan budaya mutu di sekolah.

Salah satu prinsip utama dari ISO 21001 adalah *engagement of people*. Prinsip ini menegaskan bahwa semua warga sekolah harus dilibatkan dan memiliki kapasitas untuk mendukung pencapaian tujuan mutu. Maka, pengembangan SDM adalah bagian inheren dari sistem mutu.

Dalam era Society 5.0 dan digitalisasi, penguatan SDM juga mencakup penguasaan teknologi, pengelolaan data mutu digital, serta pemahaman atas sistem informasi sekolah. Literasi mutu kini tak hanya kognitif, tetapi juga digital.

Capacity building yang berhasil bukan yang menciptakan ketergantungan pada pelatih, tetapi yang mendorong kemandirian. Guru yang kuat secara kapasitas adalah guru yang bisa membangun kapasitas guru lain. Di sinilah prinsip kepemimpinan berbagi menjadi penting.

Lebih jauh, literasi mutu juga memerlukan pendekatan spiritual. Guru dan tenaga kependidikan yang sadar bahwa pekerjaannya adalah ibadah,

akan menginternalisasi mutu bukan karena kewajiban administratif, tetapi karena dorongan hati nurani.

Oleh karena itu, kapasitas guru dan tenaga kependidikan tidak boleh dilihat sebagai target pelatihan semata, tetapi sebagai investasi jangka panjang dalam menciptakan sekolah yang berdaya, adaptif, dan bermakna. SDM bermutu adalah fondasi bagi masa depan SMK yang unggul dan berdaya saing global.

Model kepemimpinan distribusi mutu

Dalam dunia pendidikan modern, terutama di SMK yang dinamis, kompleks, dan terus berubah, pendekatan kepemimpinan yang sentralistik tidak lagi memadai untuk menjawab tuntutan mutu yang bersifat kolaboratif dan adaptif. Di sinilah konsep **kepemimpinan distribusi (distributed leadership)** menjadi sangat relevan—yakni ketika kepemimpinan tidak hanya dipikul oleh kepala sekolah, tetapi didistribusikan secara strategis kepada seluruh aktor sekolah: wakil kepala sekolah, guru, TU, bahkan siswa dan mitra eksternal. Kepemimpinan distribusi menjadi fondasi kunci untuk membangun *ekosistem mutu* yang berkelanjutan dan berdaya ubah tinggi.

Secara **filosofis**, model kepemimpinan distribusi bersandar pada pandangan bahwa mutu adalah hasil dari proses kolektif, bukan kerja individual. Dalam paradigma ini, sekolah dipahami sebagai organisme sosial yang hidup, di mana setiap komponen berkontribusi dalam mewujudkan kualitas secara bersama-sama. Mengutip nilai-nilai Aristotelian, “*The whole is greater than the sum of its parts*”—mutu pendidikan hanya akan tercapai jika ada keterlibatan bermakna dari seluruh elemen yang terhubung.

Dalam **kerangka epistemologis**, distributed leadership dikembangkan dari kajian teori organisasi modern yang melihat kepemimpinan sebagai sebuah kapasitas kolektif. Menurut **Spillane (2006)**, kepemimpinan distribusi bukan sekadar “pembagian tugas”, melainkan penataan dan penyelarasan wewenang, tanggung jawab, dan proses reflektif di antara berbagai aktor, demi satu visi: peningkatan mutu sekolah. Model ini menuntut

keterbukaan komunikasi, kejelasan peran, dan penguatan kapasitas aktor-aktor yang memegang peran kunci.

Dari sudut **aksiologi pendidikan**, kepemimpinan distribusi menyiratkan keadilan struktural. Ia menghindari dominasi dan mempromosikan partisipasi. Dalam konteks mutu, distribusi kepemimpinan berarti bahwa tanggung jawab mutu bukan hanya pada kepala sekolah, melainkan menjadi *nilai bersama* yang diemban oleh seluruh warga sekolah. Dengan demikian, muncul budaya baru: “*mutu bukan pekerjaan seseorang, tetapi kesadaran semua orang.*”

Dalam praktiknya, model kepemimpinan distribusi untuk mutu mencakup berbagai strategi:

1. Delegasi bermakna kepada wakil kepala sekolah dan koordinator bidang (kurikulum, kesiswaan, sarpras, dll.) yang berorientasi pada penguatan indikator mutu.
2. Pelibatan guru dalam tim penjamin mutu internal (TPMIS) dan pengembangan instrumen evaluasi diri sekolah (EDS).
3. Pemberdayaan tenaga kependidikan untuk memastikan manajemen administrasi mendukung transparansi dan efisiensi mutu.
4. Kolaborasi dengan stakeholder eksternal (alumni, DUDI, pengawas) dalam validasi mutu lulusan dan program.

Teori “Leadership for Learning” (Leithwood & Jantzi, 2006) juga memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan yang efektif dalam konteks pendidikan adalah yang mampu membangun struktur kolaboratif, mendukung pembelajaran profesional berkelanjutan, dan memfasilitasi refleksi kolektif terhadap praktik mutu. Dengan demikian, kepala sekolah lebih berperan sebagai *leader of leaders*—memampukan orang lain untuk menjadi pemimpin dalam lingkup tanggung jawabnya.

Dalam konteks SMK, kepemimpinan distribusi memiliki dampak ganda: pertama, meningkatkan efisiensi tata kelola mutu, karena pengambilan keputusan tidak lagi tersentralisasi; kedua, menumbuhkan kepemilikan terhadap visi mutu, karena semua merasa menjadi bagian dari

proses dan hasil. Ini sangat penting dalam pengelolaan kurikulum keahlian, Teaching Factory, hingga implementasi ISO dan Rapor Pendidikan.

Distribusi kepemimpinan juga selaras dengan prinsip **transformati-onal leadership**, yang menekankan pada pemberdayaan, pengaruh ideal, dan motivasi inspiratif. Ketika guru diberi ruang untuk memimpin komunitas belajar, mengembangkan inovasi pembelajaran, dan terlibat dalam pengambilan keputusan mutu, maka terjadi transformasi budaya kerja yang lebih kuat dan partisipatif.

Tantangan utama model ini bukan pada konsepnya, tetapi pada implementasinya. Banyak sekolah terjebak pada “distribusi semu”, di mana tugas dibagi tetapi tidak disertai dengan kejelasan wewenang, pelatihan kapasitas, atau sistem penghargaan. Oleh karena itu, sekolah perlu memiliki SOP, struktur kerja kolektif, serta sistem supervisi yang mendukung partisipasi autentik dan profesionalisme.

Kepemimpinan distribusi bukan hanya tentang struktur organisasi, tetapi tentang kesadaran bersama akan pentingnya mutu. Ketika setiap guru merasa menjadi pemimpin dalam tanggung jawabnya, dan setiap tenaga kependidikan merasa memiliki kontribusi pada keberhasilan institusi, maka budaya mutu tidak hanya akan tumbuh, tetapi akan mengakar dan menggerakkan sekolah ke arah transformasi yang berkelanjutan.

Dalam dunia pendidikan modern, kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai fungsi tunggal dari kepala sekolah, melainkan sebagai praktik kolektif yang menyebar ke seluruh ekosistem sekolah. Konsep ini dikenal sebagai *kepemimpinan distribusi* (distributed leadership), dan dalam konteks mutu pendidikan vokasi, ia menjadi landasan penting dalam mengembangkan budaya mutu yang berkelanjutan. Kepemimpinan distribusi mutu berfokus pada kolaborasi antar aktor, pembagian tanggung jawab strategis, dan penguatan kapasitas individu dalam mewujudkan kualitas pendidikan yang menyeluruh.

Kepemimpinan distribusi bukan sekadar delegasi tugas administratif, melainkan distribusi visi, otoritas profesional, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Dalam kerangka mutu, setiap guru, tenaga kependidikan,

dan pemangku kepentingan memiliki peran sebagai *change agent* dalam ekosistem mutu. Kepala sekolah bukan lagi satu-satunya pengambil keputusan, tetapi fasilitator strategis yang membangkitkan potensi kolektif.

Secara teoritik, Gronn (2002) dan Spillane (2006) menekankan bahwa kepemimpinan distribusi berakar pada prinsip interdependensi, kolaborasi horizontal, dan partisipasi luas. Dalam praktiknya di SMK, model ini menuntut sistem organisasi yang transparan, budaya terbuka terhadap umpan balik, dan struktur komunikasi yang mendukung refleksi serta inovasi.

Distribusi kepemimpinan mutu dapat dilakukan melalui pembentukan unit-unit kerja mutu seperti TPMIS, Tim Evaluasi Diri, Tim Kurikulum, serta komunitas belajar guru. Unit-unit ini bukan sekadar formalitas, tetapi wadah partisipasi substantif dalam proses penyusunan program, evaluasi mutu, hingga pengambilan keputusan berbasis data.

Pengaruh model ini terhadap mutu sangat signifikan. Ketika semua individu merasa bertanggung jawab terhadap mutu, maka sekolah akan memiliki *ownership* dan rasa memiliki yang tinggi terhadap setiap kebijakan. Hasilnya bukan hanya peningkatan indikator mutu, tetapi perubahan budaya kerja ke arah reflektif, kolaboratif, dan inovatif.

Dari sisi struktural, kepemimpinan distribusi menuntut redesain organisasi sekolah. Tidak lagi bersifat hirarkis dan birokratis, tetapi adaptif dan partisipatif. Kewenangan berbasis kompetensi dan kontribusi, bukan semata jabatan formal. Ini memerlukan pelatihan kepemimpinan lintas fungsi serta pergeseran paradigma manajerial ke arah penguatan kapasitas.

Dalam implementasinya, kepala sekolah berperan sebagai *chief enabler*, bukan pusat kuasa. Ia mendorong dialog antar-unit, memfasilitasi data sharing, dan membangun suasana yang aman untuk eksperimen kebijakan mutu. Siklus PDCA menjadi milik bersama, bukan tanggung jawab sege-lintir orang.

Tabel berikut menyajikan perbedaan mendasar antara kepemimpinan tradisional dan kepemimpinan distribusi mutu:

Aspek	Kepemimpinan Tradisional	Kepemimpinan Distribusi Mutu
Fokus Otoritas	Terpusat pada kepala sekolah	Dibagi secara kolektif
Struktur Organisasi	Hirarkis dan birokratis	Kolaboratif dan adaptif
Peran Guru	Pelaksana kebijakan	Mitra dalam penyusunan kebijakan
Pengambilan Keputusan	Top-down	Bottom-up dan dialogis
Budaya Mutu	Kepatuhan	Kepemilikan dan tanggung jawab

Kepemimpinan distribusi mutu juga berkaitan erat dengan prinsip keberlanjutan. Karena tidak tergantung pada figur tertentu, sistem ini lebih tahan terhadap perubahan kepemimpinan. Bahkan ketika kepala sekolah berganti, struktur kepemimpinan kolektif akan tetap berjalan karena budaya mutu sudah melekat pada sistem.

Dari sudut pandang etika profesional, distribusi kepemimpinan juga menjamin akuntabilitas yang lebih merata. Setiap individu bukan hanya dituntut untuk menjalankan tugas, tetapi juga bertanggung jawab atas kualitas hasilnya. Dalam konteks ini, etika profesi menjadi bagian dari sistem mutu itu sendiri.

Distribusi kepemimpinan mutu juga menjadi jawaban terhadap tantangan VUCA. Kompleksitas dan perubahan yang cepat membutuhkan respons yang cepat dan adaptif, yang hanya bisa dicapai bila seluruh aktor sekolah memiliki kapasitas pengambilan keputusan yang memadai. Dengan kata lain, model ini membangun resiliensi organisasi.

Pengembangan model ini bisa dimulai dari pelatihan kepemimpinan partisipatif, pelibatan aktif dalam forum evaluasi mutu, hingga pembagian peran dalam penyusunan RKS-RKAS. Hal ini harus dibarengi dengan penguatan literasi data, kemampuan analitik, dan budaya reflektif di setiap lini organisasi.

Distribusi kepemimpinan juga memiliki dimensi emosional: rasa percaya, rasa aman, dan saling menghargai menjadi fondasi utama. Oleh karena itu, keberhasilan model ini sangat bergantung pada iklim psikologis sekolah dan relasi antar personal yang sehat.

Dalam penutup subbab ini, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan distribusi mutu bukan sekadar strategi teknis, tetapi transformasi paradigma. Ia adalah jalan menuju pemberdayaan kolektif, kebermaknaan kerja, dan pencapaian mutu yang berakar dalam nilai-nilai kolaborasi, kesetaraan, dan tanggung jawab bersama.

Coaching mutu, PLC (Professional Learning Community), dan supervisi

Dalam upaya membangun budaya mutu di SMK, peran pembinaan yang berkelanjutan menjadi salah satu fondasi utama. Pembinaan tersebut tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural, yang menyentuh cara berpikir, bertindak, dan berinovasi para pendidik dan tenaga kependidikan. Tiga pilar penting yang menopang pembinaan mutu ini adalah: *coaching mutu*, *professional learning community (PLC)*, dan *supervisi akademik*. Ketiganya saling melengkapi dan saling menguatkan dalam menciptakan siklus peningkatan kapasitas secara berkelanjutan (*continuous professional improvement*).

Coaching mutu secara teoretik merujuk pada pendekatan pembinaan yang bersifat kolaboratif, personal, dan berorientasi pada pencapaian target peningkatan kinerja. Menurut Knight (2007) dalam model *Instructional Coaching*, coaching yang efektif menempatkan guru sebagai aktor utama yang difasilitasi untuk mencapai potensi maksimalnya. Dalam konteks mutu, coaching bertujuan membantu guru merefleksikan praktik mengajarnya, mengaitkan dengan indikator mutu, dan menyusun rencana aksi perbaikan yang terukur. Filosofi coaching berakar pada pandangan humanistik: bahwa setiap individu memiliki potensi berkembang jika diberi ruang dialogis, penguatan empatik, dan dukungan berbasis data.

Sementara itu, PLC (Professional Learning Community) merupakan ekosistem belajar profesional di mana guru-guru membentuk komunitas berdasarkan kesamaan tujuan mutu, keterbukaan, dan kolaborasi berkelanjutan. Seperti dikemukakan oleh DuFour dan Eaker (2004), PLC memiliki ciri utama: fokus pada hasil belajar, kolaborasi intensif, dan tanggung jawab kolektif terhadap peningkatan mutu. PLC berperan dalam menciptakan *knowledge-sharing culture* di sekolah, di mana guru bukan sekadar pelaksana teknis kurikulum, tetapi pemikir, peneliti, dan inovator dalam proses pembelajaran. Melalui forum PLC, guru belajar bersama untuk mengatasi kesenjangan mutu, menganalisis data belajar siswa, dan menyusun strategi pembelajaran adaptif.

Adapun supervisi merupakan proses sistematis yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas untuk menilai, membina, dan memfasilitasi peningkatan kinerja pendidik. Teori supervisi kontemporer telah bergeser dari model *otoritatif-inspektif* ke arah *pendampingan reflektif*. Menurut Glickman et al. (2010), supervisi yang efektif adalah yang mampu mendorong refleksi, membuka ruang diskusi setara, dan mengarahkan guru kepada standar mutu yang terukur dan dapat dievaluasi. Supervisi tidak lagi hanya bersifat top-down, melainkan menjadi dialog antara mitra profesional untuk membangun *komitmen terhadap mutu*.

Ketiga pendekatan ini—coaching, PLC, dan supervisi—dapat disinergikan dalam kerangka siklus peningkatan mutu berbasis PDCA (Plan–Do–Check–Act). Coaching mendukung fase *Plan* dan *Act* karena mendorong perencanaan aksi dan evaluasi mandiri. PLC memperkuat *Do* dengan memberikan ruang eksperimen dan kolaborasi. Supervisi berperan di *Check* untuk memastikan kualitas pelaksanaan dan memberikan umpan balik berbasis data.

Secara aksiologis, kombinasi coaching, PLC, dan supervisi membentuk *ekologi pembinaan mutu* yang berakar pada nilai kepercayaan, saling menghormati, dan semangat kolegialitas. Dalam budaya ini, mutu bukan hanya target administratif, melainkan refleksi dari komitmen etik-profesional setiap pendidik dalam mengembangkan diri dan muridnya.

Untuk dapat berjalan efektif, dibutuhkan dukungan sistem dan budaya organisasi yang selaras. Kepala sekolah harus mampu memainkan peran sebagai “coach-in-chief”, yang tidak hanya memantau dari kejauhan, tetapi hadir dalam ruang pembelajaran guru, menjadi pemantik dialog reflektif, dan menumbuhkan sense of ownership terhadap mutu. Selain itu, waktu dan ruang untuk PLC perlu dijamin dalam perencanaan sekolah, misalnya dengan mengalokasikan jam kerja guru untuk kegiatan kolaboratif dan reflektif secara terstruktur.

Dalam konteks SMK, implementasi coaching mutu dan PLC dapat diarahkan untuk memperkuat praktik *Teaching Factory*, pengembangan asesmen otentik, integrasi dengan DUDI, dan peningkatan daya saing lulusan. Supervisi di SMK juga perlu berfokus pada dimensi *kompetensi keahlian, kesiapan dunia kerja, dan penguatan karakter vokasional*.

Pada akhirnya, coaching, PLC, dan supervisi bukan sekadar aktivitas programatik, tetapi *pilar perubahan budaya mutu*. Ketiganya menciptakan ruang dialog, memperkuat profesionalisme guru, dan mendorong transformasi sekolah dari dalam. Ketika guru merasa dihargai dalam proses tumbuh-kembangnya, maka mutu pendidikan bukan hanya mungkin dicapai—tetapi menjadi keniscayaan yang terus bergerak naik.

Coaching mutu, pembelajaran profesional berkelanjutan (Professional Learning Community/PLC), dan supervisi pendidikan merupakan tiga elemen penting dalam membangun budaya mutu yang tumbuh dari dalam (inside-out) di sekolah. Ketiganya tidak hanya menjadi instrumen pengawasan atau pelatihan teknis, tetapi juga mekanisme transformatif yang mampu menumbuhkan refleksi kolektif, inovasi pedagogis, dan peningkatan profesionalisme guru.

Coaching mutu dalam konteks pendidikan vokasi adalah pendekatan pendampingan individual atau kelompok yang bertujuan memperkuat kompetensi, membangun kepercayaan diri, serta membimbing guru dalam menghadapi tantangan mutu. Bukan sekadar memberikan instruksi, coaching justru bertumpu pada dialog, pertanyaan reflektif, dan kesadaran

diri. Dengan kata lain, coach bukan pemberi solusi, melainkan fasilitator pertumbuhan.

Model coaching yang efektif menempatkan guru sebagai pembelajar dewasa (*andragogi*), yang mampu mengenali kebutuhan sendiri, merancang rencana pengembangan, serta mengevaluasi praktiknya secara reflektif. Dalam coaching mutu, instrumen seperti portofolio kinerja, jurnal reflektif, dan rekaman observasi dapat digunakan sebagai titik tolak perbaikan.

Sementara itu, PLC adalah kerangka kolektif yang memungkinkan guru untuk belajar bersama secara terstruktur dan berkelanjutan. PLC menciptakan ruang kolaboratif untuk menganalisis praktik pembelajaran, mendiskusikan data hasil belajar siswa, merancang solusi inovatif, serta saling mendukung dalam transformasi mutu sekolah. PLC menjadikan peningkatan mutu bukan sekadar tanggung jawab individu, tetapi gerakan kolektif komunitas belajar.

PLC yang efektif memiliki karakteristik: berbasis data, berfokus pada hasil belajar siswa, kolaboratif, reflektif, serta memiliki komitmen untuk perubahan nyata. Dalam konteks SMK, PLC dapat diarahkan pada penguatan *teaching factory*, pembelajaran berbasis proyek industri, serta integrasi *soft skills* dan karakter dalam pembelajaran.

Supervisi pendidikan melengkapi peran coaching dan PLC sebagai sistem kontrol sekaligus pembinaan. Supervisi bukan lagi semata-mata inspeksi administratif, melainkan proses dialogis dan diagnostik untuk membantu guru tumbuh dalam mutu. Supervisi klinis, supervisi kolaboratif, dan supervisi reflektif menjadi bentuk pendekatan yang lebih manusiawi dan efektif.

Supervisi yang berorientasi mutu harus dilakukan secara berkala, sistematis, serta berbasis indikator kinerja yang jelas dan terukur. Namun lebih penting dari itu, supervisi harus diterima guru sebagai kebutuhan pengembangan diri, bukan sebagai ancaman. Dalam hal ini, budaya supervisi sangat menentukan efektivitasnya.

Ketiga elemen ini—coaching, PLC, dan supervisi—harus terintegrasi dalam satu sistem manajemen mutu guru. Tidak boleh berdiri sendiri atau

menjadi kegiatan seremonial. Dibutuhkan struktur pendukung seperti jadwal rutin, pelatihan fasilitator, pedoman operasional, serta komitmen manajemen sekolah untuk menjadikan ini sebagai core agenda mutu.

Berikut adalah tabel integrasi antara coaching, PLC, dan supervisi mutu:

Elemen Mutu	Tujuan Utama	Metode Pelaksanaan	Outcome yang Diharapkan
Coaching	Pendampingan personal reflektif dan solutif	One-on-one, kelompok kecil	Meningkatnya kepercayaan diri dan kompetensi
PLC	Kolaborasi komunitas guru untuk perbaikan praksis	Diskusi rutin, lesson study, data talk	Inovasi pembelajaran, refleksi kolektif
Supervisi	Diagnostik, penguatan, dan evaluasi kinerja	Observasi kelas, umpan balik	Profesionalisme dan akuntabilitas kinerja

Ketiganya saling menguatkan. Coaching memberi kedalaman personal, PLC memberi kekuatan komunitas, dan supervisi memberi struktur dan arah. Bila dikelola dengan nilai-nilai partisipatif dan empatik, maka guru akan merasa dimampukan, bukan dikontrol; didampingi, bukan dihakimi.

Secara teoretik, pendekatan ini bersandar pada teori pembelajaran dewasa (Knowles), teori komunitas praktisi (Wenger), serta prinsip supervisi humanistik (Glickman). Ketiga pendekatan ini menempatkan guru sebagai agen perubahan dan profesional yang terus bertumbuh, bukan objek intervensi pasif.

Diperlukan kepemimpinan sekolah yang memahami peran strategis coaching, PLC, dan supervisi dalam membangun sekolah bermutu. Kepala sekolah yang menjadi fasilitator pembelajaran, bukan hanya administrator, akan menjadikan ketiganya sebagai bagian dari budaya sekolah.

Untuk memastikan keberlanjutan, diperlukan monitoring dan dokumentasi proses coaching dan PLC. Buku log, jurnal reflektif, serta rekaman diskusi PLC dapat digunakan untuk mengukur dampak dan menyusun rencana perbaikan lebih lanjut.

Dalam jangka panjang, kombinasi coaching, PLC, dan supervisi akan melahirkan ekosistem belajar guru yang adaptif, reflektif, dan inovatif. Sekolah tidak lagi bergantung pada pelatihan eksternal, tetapi mampu mengembangkan kapasitas dari dalam, dengan semangat gotong royong dan visi mutu bersama.

Inilah yang dimaksud dengan pengembangan SDM sebagai agen mutu transformasional: bukan sekadar mengikuti pelatihan, tetapi menjadi pelaku utama dalam proses transformasi. Guru bukan lagi hanya pelaksana kurikulum, tetapi pembentuk masa depan pendidikan yang bermutu dan bermakna.

Budaya etos kerja dan refleksi terus-menerus

Mutu pendidikan bukan hanya dibangun dari sistem dan kebijakan yang kuat, tetapi juga dari *watak kerja, kesadaran profesional, dan nilai-nilai yang dihidupi oleh para pendidik dan tenaga kependidikan*. Dalam konteks SMK, kebutuhan untuk membentuk etos kerja yang tinggi dan praktik refleksi terus-menerus menjadi imperatif agar sekolah mampu merespons tuntutan zaman secara adaptif, produktif, dan manusiawi.

Etos kerja, secara etimologis berasal dari kata *ethos* dalam bahasa Yunani yang berarti “karakter” atau “watak moral.” Dalam dunia pendidikan, etos kerja guru dan tenaga kependidikan mencerminkan dedikasi, integritas, kedisiplinan, serta semangat untuk memberikan yang terbaik bagi peserta didik. Thomas Lickona (1991) menekankan bahwa pendidikan karakter yang berkelanjutan membutuhkan teladan dari pendidik yang tidak hanya mengajar kognisi, tetapi juga mempraktikkan nilai-nilai keunggulan moral dan etos kerja dalam kesehariannya.

Secara teoretik, Weberian Work Ethic Theory menyebutkan bahwa etos kerja bukan sekadar rutinitas kerja keras, tetapi suatu manifestasi nilai yang

mendorong seseorang untuk bekerja secara produktif, jujur, bertanggung jawab, dan progresif. Dalam konteks SMK, etos kerja guru mencakup komitmen terhadap mutu pembelajaran, kesediaan berinovasi, serta keterbukaan terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan industri.

Namun etos kerja tanpa refleksi akan terjebak dalam rutinitas tanpa arah. Di sinilah pentingnya membangun budaya refleksi terus-menerus (*continuous reflection*), sebagai proses evaluasi diri profesional untuk menilai keefektifan tindakan dan mencari kemungkinan peningkatan. Donald Schön (1983) dalam konsep *reflective practitioner* menegaskan bahwa profesionalisme sejati tidak dibentuk oleh kepatuhan administratif, melainkan oleh kemampuan reflektif dalam menyikapi praktik kerja, mengambil pelajaran, dan merancang tindakan korektif.

Refleksi dalam pendidikan vokasi melibatkan analisis terhadap pembelajaran yang telah dilakukan, hasil kerja siswa, relevansi materi dengan dunia kerja, hingga efektivitas komunikasi dengan siswa. Refleksi bukan aktivitas tambahan, tetapi menjadi *siklus mental* yang tertanam dalam kesadaran profesional guru.

Di lingkungan SMK, budaya etos kerja dan refleksi harus dikembangkan sebagai sistem nilai kolektif. Ini bisa dibangun melalui kebiasaan harian seperti rapat reflektif mingguan, penggunaan jurnal refleksi guru, dan forum belajar sejawat yang mengedepankan umpan balik berbasis data. Refleksi juga harus diposisikan bukan sebagai evaluasi kelemahan, melainkan sebagai *alat penguat potensi dan pembelajaran dari kegagalan*.

Menurut Senge (1990) dalam kerangka *learning organization*, organisasi pembelajar ditandai oleh kemampuan refleksi kolektif, pembelajaran terus-menerus, dan penciptaan makna bersama dari pengalaman kerja. Dengan demikian, SMK yang unggul bukan hanya mengandalkan guru yang rajin dan patuh, tetapi guru yang *mampu berpikir kritis terhadap dirinya sendiri dan berani mengubah praktiknya demi mutu siswa*.

Refleksi dan etos kerja juga saling menguatkan dalam membentuk *kemandirian profesional (professional agency)*. Ketika guru memiliki etos yang tinggi, mereka tidak menunggu komando untuk berubah. Ketika

refleksi terbangun, mereka tidak berpuas diri dengan status quo. Inilah fondasi menuju guru SMK yang resilien, kreatif, dan berdaya ubah tinggi.

Secara aksiologis, membangun budaya etos kerja dan refleksi berarti menjadikan mutu sebagai bagian dari nilai kehidupan, bukan sekadar kewajiban administratif. Dalam pandangan Freire (1970), pendidikan bermutu adalah pendidikan yang membebaskan—dan pembebasan itu dimulai dari guru yang mau berpikir, mau berubah, dan mau berjalan lebih jauh dari zona nyamannya.

Dari sisi manajerial, kepala sekolah dan pimpinan unit kerja di SMK dapat menguatkan budaya ini melalui kebijakan insentif berbasis refleksi, penghargaan atas praktik terbaik, serta pengembangan sistem mentoring dan pelatihan internal yang memberi ruang eksplorasi dan evaluasi diri. Dengan demikian, mutu tidak lagi menjadi jargon, tetapi menjelma dalam kerja sehari-hari guru—baik dalam rancang ajar, interaksi, maupun cara merespons dinamika kelas.

Etos kerja dan refleksi bukan tujuan akhir, melainkan *jalan untuk menuju mutu yang hakiki*. Di dalamnya terkandung semangat perbaikan diri, penghormatan terhadap profesi, dan keyakinan bahwa pendidikan berkualitas lahir dari manusia yang tidak pernah berhenti belajar dan memperbaiki dirinya. Guru SMK dengan etos reflektif adalah penjaga masa depan bangsa yang mampu mendidik bukan hanya dengan ilmu, tapi juga dengan hati dan keteladanan.

Pendidikan yang bermutu tidak hanya dibangun oleh sistem yang kuat, tetapi oleh manusia-manusia yang memiliki etos kerja tinggi dan kesadaran reflektif. Dalam konteks SMK, guru dan tenaga kependidikan merupakan pilar utama yang menentukan keberlangsungan mutu. Maka membangun budaya etos kerja dan refleksi merupakan tugas strategis sekaligus tantangan transformasional.

Etos kerja bukan sekadar semangat kerja keras, tetapi mencerminkan integritas, tanggung jawab, dan dedikasi terhadap misi pendidikan. Seorang pendidik yang beretos tinggi akan menghayati profesinya sebagai panggilan, bukan semata pekerjaan. Dalam praktiknya, ini tercermin dari

disiplin, ketepatan waktu, keuletan dalam mengajar, dan kepedulian terhadap perkembangan siswa.

Sementara itu, refleksi adalah kemampuan untuk merenungi tindakan, mengkaji dampaknya, dan merancang perbaikan. Dalam budaya mutu, refleksi bukan sekadar evaluasi pasca kegiatan, tetapi menjadi kebiasaan harian dalam merancang pembelajaran, mengelola kelas, serta mengambil keputusan organisasi. Sekolah bermutu harus membangun iklim di mana refleksi menjadi nafas profesional.

Menurut Schön (1983), refleksi dalam tindakan (*reflection-in-action*) dan refleksi atas tindakan (*reflection-on-action*) adalah dua bentuk kunci dalam pengembangan profesional. Guru yang membiasakan refleksi akan mampu melihat titik-titik kelemahan, merancang solusi inovatif, dan menghindari pengulangan kesalahan yang sama. Proses ini memperkuat pembelajaran organisasi.

Di sisi lain, Senge (1990) menyebutkan pentingnya “*discipline of personal mastery*” dalam organisasi pembelajar. Guru dan tenaga kependidikan yang memiliki etos dan refleksi tinggi akan menjadi pemimpin pembelajaran yang terus berkembang. Mereka tidak berhenti pada rutinitas, tetapi selalu menantang diri untuk menjadi lebih baik.

Tantangan utama membangun budaya ini adalah resistensi terhadap perubahan, kejenuhan kerja, dan budaya birokratis yang masih dominan. Oleh karena itu, kepemimpinan sekolah harus menjadi role model. Kepala sekolah yang menunjukkan etos dan refleksi akan menginspirasi timnya. Budaya ini tidak dibangun oleh instruksi, melainkan oleh keteladanan.

Refleksi juga harus difasilitasi melalui forum struktural. Misalnya, rapat rutin yang bukan hanya membahas administrasi, tetapi juga *sharing* pembelajaran dan solusi. Jurnal refleksi guru, mentoring antarteman sejawat, serta sistem umpan balik dari siswa juga bisa menjadi wahana memperkuat budaya reflektif di sekolah.

Etos kerja juga berkaitan erat dengan penghargaan. Sekolah yang menghargai usaha, bukan hanya hasil, akan mendorong tumbuhnya etos positif. Penghargaan bisa bersifat formal (sertifikat, promosi) maupun

informal (apresiasi verbal, dukungan kolega). Penguatan ini penting agar motivasi intrinsik tetap hidup.

Tabel berikut menyajikan integrasi antara etos kerja dan refleksi sebagai pilar budaya mutu di SMK:

Komponen Budaya Mutu	Contoh Praktik Etos Kerja	Contoh Praktik Refleksi
Disiplin Profesional	Tepat waktu, konsisten hadir	Catatan harian reflektif
Komitmen Pengembangan	Mengikuti pelatihan, aktif berkontribusi	Evaluasi diri pasca mengajar
Tanggung Jawab Kolektif	Menyelesaikan tugas bersama, kolaboratif	Refleksi dalam rapat evaluasi
Responsif terhadap Masukan	Menerima kritik siswa/ atasan	Revisi RPP berdasarkan umpan balik
Adaptif terhadap Perubahan	Inisiatif menerapkan metode baru	Diskusi solusi dalam komunitas belajar

Sekolah juga dapat mengembangkan indikator-indikator etos dan refleksi dalam sistem penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan. Hal ini tidak untuk menghukum, melainkan untuk mendorong budaya belajar berkelanjutan. Ketika budaya ini mengakar, mutu sekolah akan tumbuh secara organik.

Dalam jangka panjang, budaya etos kerja dan refleksi akan menciptakan ekosistem sekolah yang adaptif dan resilien. Sekolah menjadi tidak hanya tempat bekerja, tetapi komunitas pembelajar. Etos dan refleksi akan menjelma menjadi karakter kolektif yang menyatukan visi dan langkah semua warga sekolah.

Dengan demikian, membangun budaya ini bukan proyek sesaat, melainkan proses jangka panjang. Dibutuhkan konsistensi, dukungan sistem, dan kepemimpinan yang memantik semangat. Tapi bila dijalankan dengan kesungguhan, hasilnya adalah sekolah bermutu yang hidup, bergerak, dan terus berkembang secara mandiri.

Studi praktik baik peningkatan kompetensi berbasis mutu

Dalam upaya mendorong transformasi mutu di SMK, salah satu pendekatan yang paling menginspirasi adalah menampilkan dan mempelajari praktik-praktik baik (best practices) dari sekolah-sekolah yang telah berhasil membangun budaya mutu secara berkelanjutan. Studi praktik baik bukan hanya dokumentasi keberhasilan, melainkan juga refleksi kolektif atas strategi, pendekatan, dan nilai-nilai yang bekerja secara efektif dalam membangun kualitas sumber daya manusia pendidikan.

Praktik baik sering kali muncul dari konteks yang otentik, dengan keterbatasan yang justru menjadi pemicu inovasi. Misalnya, sebuah SMK di daerah dengan keterbatasan akses teknologi mampu membangun literasi digital guru melalui program peer-teaching mingguan yang konsisten dan kolaboratif. Dalam konteks ini, kekuatan praktik bukan terletak pada besarnya anggaran, melainkan pada keberanian untuk memulai dan konsistensi untuk melanjutkan.

Peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan berbasis mutu dapat dilihat dari sejumlah indikator, seperti peningkatan hasil supervisi akademik, keterlibatan dalam komunitas belajar, keaktifan mengikuti pelatihan berbasis kebutuhan nyata, serta kemampuan menghasilkan inovasi pembelajaran. Setiap indikator ini menunjukkan adanya evolusi kualitas yang terstruktur dan berkelanjutan.

Studi praktik baik juga memperlihatkan pentingnya dukungan kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah yang memiliki visi mutu yang kuat, mampu mendorong tim untuk belajar, berkembang, dan membagikan praktiknya. Dalam banyak kasus, perubahan signifikan terjadi ketika pimpinan sekolah memberi ruang eksperimentasi, memberikan umpan balik konstruktif, dan membangun budaya apresiasi atas setiap usaha perbaikan.

Contoh lain adalah pengembangan *coaching culture* di sebuah SMK kejuruan yang menempatkan guru senior sebagai mentor penggerak mutu. Dengan pendekatan yang empatik, berbasis pengalaman, dan terukur hasilnya, proses coaching berhasil meningkatkan keterampilan pedagogik dan

psikososial guru baru. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi tidak selalu berasal dari pelatihan eksternal, tetapi juga bisa melalui sistem penguatan internal.

Tabel berikut menyajikan sintesis elemen-elemen praktik baik dari berbagai SMK:

Aspek Praktik Baik	Deskripsi Strategi	Hasil atau Dampak
Peer Coaching	Guru saling membimbing dan mengobservasi praktik mengajar	Meningkatkan keterampilan reflektif dan kolaboratif
Komunitas Belajar	Pembentukan PLC dengan topik mutu	Meningkatkan kompetensi konten dan metodologi
Supervisi Partisipatif	Supervisi dengan umpan balik positif dan rencana aksi	Menumbuhkan budaya belajar dan peningkatan profesionalisme
Inovasi Mandiri	Pameran praktik baik guru tahunan	Meningkatkan motivasi dan inovasi pedagogik
Pelatihan In-House	Pelatihan oleh guru internal berbasis kebutuhan	Efisien, kontekstual, dan berdampak nyata

Dari studi-studi ini, terlihat bahwa keberhasilan peningkatan mutu kompetensi SDM di SMK sangat bergantung pada sinergi antara strategi, budaya, dan kepemimpinan. Selain itu, dokumentasi dan publikasi praktik baik menjadi penting untuk diseminasi, replikasi, dan inspirasi lintas sekolah. Oleh karena itu, setiap SMK perlu membangun sistem penghargaan dan dokumentasi praktik baik sebagai bagian dari budaya organisasinya.

Mengembangkan praktik baik bukanlah tujuan akhir, melainkan proses berkelanjutan yang selalu terbuka untuk perbaikan. Ketika satu praktik berhasil, maka ia harus diuji dalam konteks lain, diperbaiki, dan dilahirkan kembali dengan adaptasi yang kontekstual. Dalam semangat inilah mutu tumbuh—bukan dari kesempurnaan, tetapi dari kemauan belajar dan keberanian mencoba.

BAGIAN IV

IMPLEMENTASI, DIGITALISASI,
DAN KOLABORASI MUTU



BAGIAN IV – IMPLEMENTASI, DIGITALISASI, DAN KOLABORASI MUTU

Bab 9 Membangun Budaya Mutu Sekolah: Spirit, Simbol, dan Sistem

- Prinsip Edgar Schein: nilai dasar, ritual mutu, dan kepemimpinan simbolik
- Perubahan mindset: mutu sebagai kebiasaan harian
- Penghargaan kinerja mutu dan pemuatan etos kolektif
- Siklus mutu: Perencanaan → Implementasi → Evaluasi → Perbaikan



Bab 10 Teknologi untuk Mutu: Digitalisasi Sistem Mutu SMK

- Platform digital mutu: SIM sekolah, dashboard mutu, dan rapor digital
- Integrasi ISO–Rapor–Akreditasi ke dalam sistem monitoring
- Tools digital: Google Data Studio, Canva Dashboard, dan LMS Evaluatif
- Teknologi sebagai katalis percepatan budaya mutu

Bab 11 Kolaborasi Strategis untuk Mutu: DUDI, Alumni, Komite, Pemerintah

- Kolaborasi dalam pendekatan Quadruple Helix
- Peran alumni dan DUDI sebagai penjamin mutu eksternal
- Strategi sinergi antar-SMK dan jaringan penjaminan mutu vokasi
- Studi kasus kolaborasi yang berhasil



Bab 12 Roadmap Transformasi Mutu SMK 2025–2030

- Visi 2030: SMK sebagai institusi berkinerja tinggi dan bereputasi

A. Membangun Budaya Mutu Sekolah: Spirit, Simbol, dan Sistem

Dalam perjalanan panjang penjaminan mutu pendidikan, ada satu aspek yang kerap dianggap tak terlihat namun justru paling menentukan keberhasilan transformasi: budaya. Budaya mutu bukanlah sekadar slogan yang ditempel di dinding sekolah, melainkan napas kolektif yang menggerakkan seluruh warga sekolah untuk terus berbenah, belajar, dan bertumbuh. Ia adalah sistem nilai hidup yang menyatu dalam cara berpikir, bekerja, dan mengambil keputusan.

Bab ini mengajak pembaca untuk memasuki dimensi terdalam dari penjaminan mutu: bagaimana menciptakan budaya mutu yang kuat, berkelanjutan, dan mengakar dalam keseharian sekolah. Pendekatan yang digunakan tidak hanya teknokratis, tetapi juga filosofis dan simbolik. Kita akan menelaah bagaimana nilai-nilai dasar sekolah dibentuk, bagaimana pemimpin memainkan peran simbolik dan transformasional, serta bagaimana siklus mutu dihidupkan secara konsisten.

Kita akan meminjam teori budaya organisasi dari Edgar Schein untuk memahami bahwa budaya terdiri dari tiga lapisan: artefak (simbol dan perilaku nyata), nilai-nilai yang diusung, dan asumsi dasar yang tak diucapkan. Ketika mutu menjadi bagian dari tiga lapisan tersebut—dari slogan visi hingga kebiasaan harian guru dan siswa—maka sekolah telah memiliki fondasi budaya mutu yang sejati.

Mutu yang berkelanjutan tidak bisa hanya mengandalkan dokumen, pelatihan, atau instruksi formal. Ia harus menjadi kebiasaan yang tumbuh dari kesadaran bersama. Oleh karena itu, dalam bab ini akan dibahas pula strategi membangun kebiasaan bermutu melalui pendekatan behavioral dan sosial, serta pentingnya pemaknaan simbolik dalam proses kepemimpinan mutu.

Budaya mutu yang kuat akan melahirkan lingkungan yang saling mendukung, terbuka terhadap kritik, dan tidak takut gagal. Ini menjadi ruang aman bagi inovasi dan pembelajaran sejati. Ketika warga sekolah

merasa bahwa mutu adalah tanggung jawab bersama, bukan hanya tugas kepala sekolah atau tim mutu, maka transformasi akan bergerak dari dalam.

Bab ini juga menyoroti pentingnya sistem penghargaan dan pengakuan yang adil sebagai penguat budaya mutu. Penghargaan bukan hanya soal insentif material, tetapi pengakuan atas dedikasi, ketekunan, dan kontribusi nyata terhadap perubahan positif. Spirit mutu harus dihargai, dikisahkan, dan diwariskan.

Akhirnya, budaya mutu adalah refleksi dari ekosistem sekolah yang sehat. Ia dibentuk oleh kepemimpinan yang bijak, relasi yang sehat, sistem yang adil, dan nilai-nilai yang dikukuhkan bersama. Bab ini akan menjadi fondasi konseptual dan praktis untuk membangun SMK yang tak hanya unggul di atas kertas, tetapi juga bermutu dalam makna terdalam: membentuk manusia dan memajukan bangsa.

Prinsip Edgar Schein: nilai dasar, ritual mutu, dan kepemimpinan simbolik

Dalam upaya membangun budaya mutu yang berakar kuat dan tahan lama di sekolah, terutama pada satuan pendidikan vokasi seperti SMK, pendekatan struktural semata tidaklah cukup. Perubahan yang bermakna membutuhkan transformasi dari lapisan terdalam organisasi: budaya institusional. Salah satu pemikir terkemuka dalam hal ini adalah Edgar H. Schein, tokoh utama dalam teori budaya organisasi yang menekankan bahwa inti dari keberhasilan organisasi—termasuk sekolah—terletak pada bagaimana nilai-nilai dasar (basic assumptions), artefak, dan norma beroperasi secara sistemik dan konsisten.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri atas tiga tingkat utama:

1. Artefak: simbol, slogan, logo, pakaian, dan perilaku nyata di organisasi.
2. Nilai yang diyakini (espoused values): prinsip, strategi, dan nilai yang secara sadar diakui dan dipromosikan oleh organisasi.
3. Asumsi dasar (underlying assumptions): keyakinan tidak sadar dan pola pikir mendalam yang membentuk perilaku sehari-hari.

Dalam konteks SMK, mutu pendidikan baru bisa tumbuh berkelanjutan jika telah meresap sampai pada level asumsi dasar—yakni ketika seluruh warga sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, staf TU, hingga siswa, memercayai bahwa mutu adalah keniscayaan, bukan beban administratif. Nilai dasar mutu dalam perspektif Schein merupakan pondasi etis dan filosofis dari perilaku dan kebijakan sekolah, mencakup prinsip kerja keras, inovasi, tanggung jawab profesional, dan kepercayaan terhadap potensi anak didik.

Namun, nilai dasar ini tidak terbentuk secara instan. Ia dikristalisasi melalui ritual dan simbol mutu yang terus diulang. Dalam teori Schein, ritual organisasi adalah kegiatan rutin yang mengandung makna budaya. Misalnya, pelaksanaan apel pagi reflektif, pemutaran video inspiratif sebelum pelajaran, penghargaan bulanan bagi guru paling reflektif, atau perayaan kecil atas capaian mutu. Ritual-ritual semacam ini membangun kesadaran kolektif bahwa mutu bukan hanya dicapai, tapi dihidupi.

Lebih jauh, Schein juga menekankan pentingnya kepemimpinan simbolik, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak hanya mengatur dan mengarahkan, tetapi juga memberi makna. Kepala sekolah sebagai *symbolic leader* berperan sebagai penjaga nilai, penyampai visi, dan penjaga ritus mutu. Ia bukan hanya mengucapkan “mutu penting,” tetapi memperlihatkannya lewat pilihan kata, cara menyapa guru, keputusan yang diambil, dan bahkan gestur harian seperti cara mendengarkan dan memberi ruang inovasi.

Dalam lingkungan SMK yang kompleks dan beragam, kepemimpinan simbolik menjadi penting karena mampu menyatukan beragam latar belakang ke dalam satu narasi kolektif: SMK unggul karena mutu adalah identitas kami. Pemimpin yang simbolis tidak hanya memikirkan target akreditasi, tetapi bagaimana target itu menjadi bagian dari nilai hidup bersama yang membanggakan.

Secara teoretik, prinsip Schein sejalan dengan Model Transformational Leadership (Bass & Avolio, 1994) yang menempatkan pemimpin sebagai figur inspiratif yang membentuk nilai dan norma kolektif. Bedanya, Schein

lebih menekankan proses bawah sadar dari pembudayaan nilai tersebut, bukan sekadar perintah atau strategi rasional.

Contoh konkret implementasi nilai dasar dan simbol mutu di SMK antara lain:

- Penetapan “Nilai Inti Sekolah” (misalnya: integritas, kerja sama, profesionalisme) yang ditempel di setiap ruang kelas.
- Penyematan pin mutu pada guru dan siswa teladan.
- Rutinitas “1 menit refleksi mutu” sebelum memulai pelajaran.
- Penggunaan narasi keberhasilan alumni sebagai penguat makna kerja keras.

Melalui prinsip Schein ini, transformasi budaya mutu bukan sekadar mengganti SOP atau menambah instrumen monitoring, tetapi mengakar hingga ke sistem makna kolektif. Ketika mutu menjadi nilai, ritual, dan simbol bersama, maka perubahan akan bersifat endogen dan tahan terhadap pergantian kepala sekolah, kurikulum, atau kebijakan luar.

Sebagai penutup, pendekatan Edgar Schein menyiratkan bahwa mutu bukan sesuatu yang “diadakan”, tapi sesuatu yang “ditanamkan”. Dalam dunia SMK yang penuh tantangan, membangun budaya mutu melalui nilai dasar, ritual harian, dan kepemimpinan simbolik bukan saja sebuah strategi, tetapi juga jalan menuju keberlanjutan yang bermakna.

Dalam kerangka pembangunan budaya mutu di sekolah, pemahaman terhadap teori Edgar Schein menjadi krusial. Schein, seorang ahli budaya organisasi terkemuka, mengemukakan bahwa budaya terdiri dari tiga lapisan: artefak (benda dan simbol yang kasat mata), nilai-nilai yang diyakini bersama, dan asumsi dasar yang tidak disadari namun sangat berpengaruh terhadap perilaku. Ketiga lapisan ini harus dikelola secara holistik jika sebuah sekolah ingin membentuk budaya mutu yang berkelanjutan dan transformatif.

Nilai dasar dalam konteks SMK mencakup integritas, tanggung jawab, kerja keras, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Nilai-nilai ini tidak cukup hanya dituliskan dalam dokumen visi-misi sekolah, melainkan harus diinternalisasi melalui pembiasaan dan penguatan perilaku. Kepala sekolah

sebagai pemimpin utama harus mampu mengartikulasikan nilai-nilai ini ke dalam praktik keseharian, seperti rapat rutin berbasis refleksi mutu, budaya apresiasi terhadap guru yang berinovasi, dan pendekatan coaching untuk guru yang mengalami kesulitan.

Ritual mutu merupakan bentuk konkret dari nilai-nilai yang dijalankan secara rutin dan simbolik. Misalnya, pelaksanaan hari mutu sekolah setiap bulan di mana siswa dan guru saling memberikan umpan balik terhadap proses pembelajaran yang telah dilakukan, atau penyelenggaraan “Quality Week” untuk mendiskusikan hasil capaian dan rencana perbaikan sekolah. Ritual ini tidak sekadar kegiatan simbolik, tetapi bertujuan memperkuat kesadaran kolektif akan pentingnya mutu dalam pendidikan.

Kepemimpinan simbolik menjadi komponen penting dalam membangun budaya mutu. Kepala sekolah bukan hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai penjaga simbol dan makna. Misalnya, tindakan kepala sekolah yang secara konsisten menyapa guru dan siswa setiap pagi dengan semangat mutu, atau memimpin refleksi harian di akhir pekan sekolah. Tindakan-tindakan ini mengandung pesan kuat: mutu bukan hanya urusan teknis, tetapi juga urusan hati dan komitmen.

Simbol-simbol visual seperti logo mutu sekolah, poster nilai-nilai etis, dan penghargaan “Guru Pembawa Mutu” yang dipajang di ruang guru merupakan bagian dari artefak budaya. Mereka tidak boleh menjadi pajangan semata, tetapi harus hidup dalam narasi dan percakapan harian. Ketika simbol selaras dengan nilai dan tindakan, maka keutuhan budaya terbentuk secara otentik.

Schein menyatakan bahwa perubahan budaya memerlukan “unfreezing” atau pencairan pola lama, sebelum masuk pada tahapan pembentukan budaya baru. Dalam konteks SMK, ini berarti perlunya kesediaan untuk merefleksikan praktik yang tidak lagi relevan, membuka ruang dialog, dan membangun komitmen baru berbasis mutu. Tanpa pencairan ini, budaya hanya akan menjadi topeng dari rutinitas lama yang terus dilanggengkan.

Budaya mutu yang kokoh lahir dari akumulasi perilaku sehari-hari yang konsisten, bukan dari instruksi atau pelatihan jangka pendek. Oleh karena

itu, strategi utama kepala sekolah adalah menginisiasi, memperkuat, dan memelihara kebiasaan-kebiasaan yang mencerminkan nilai mutu, mulai dari rapat, pengambilan keputusan, hingga interaksi guru-siswa.

Kajian Schein juga menekankan pentingnya “sense-making” atau proses pemberian makna bersama. Mutu yang dimaknai sebagai alat kontrol semata akan menimbulkan resistensi. Sebaliknya, jika mutu dimaknai sebagai jalan pertumbuhan dan kebermanfaatan, maka warga sekolah akan lebih mudah menerima dan menjalankannya. Oleh karena itu, dialog bermakna menjadi bagian penting dalam transformasi budaya.

Dalam implementasinya, kepala sekolah dapat membentuk “Komunitas Pemakna Mutu”—kelompok kecil yang bertugas membahas narasi mutu sekolah, menyusun cerita keberhasilan, dan menyebarkanluaskannya dalam berbagai forum. Narasi ini akan memperkuat identitas bersama dan membentuk keyakinan kolektif bahwa mutu adalah bagian tak terpisahkan dari jati diri sekolah.

Tabel berikut merangkum hubungan antara tiga level budaya Schein dan aplikasinya dalam budaya mutu SMK:

Level Budaya (Schein)	Bentuk di SMK	Contoh Praktik Mutu
Artefak	Simbol, ritual, struktur formal	Poster mutu, logo sekolah, struktur TPMIS
Nilai-nilai yang dianut	Prinsip yang diyakini bersama	Komitmen terhadap pembelajaran aktif, transparansi pengelolaan
Asumsi dasar	Keyakinan tak terlihat yang mengarahkan	“Mutu adalah tanggung jawab semua warga sekolah”

Ketika ketiga level ini saling menguatkan, maka yang lahir bukan hanya sistem mutu yang kuat, tetapi juga kultur sekolah yang sehat, adaptif, dan bermakna. Inilah yang akan membedakan sekolah bermutu tinggi bukan karena peralatan canggih atau dokumen lengkap, tetapi karena jiwanya telah bersemayam dalam nilai-nilai luhur dan tindakan nyata.

Dengan membangun budaya mutu berbasis prinsip Edgar Schein, SMK akan lebih siap menghadapi kompleksitas tantangan di era VUCA. Tidak hanya adaptif secara sistem, tetapi juga kuat secara nilai, makna, dan identitas. Inilah kekuatan sesungguhnya dari penjaminan mutu berbasis budaya.

Perubahan mindset: mutu sebagai kebiasaan harian

Perubahan mindset adalah pondasi dari transformasi mutu yang berkelanjutan di lingkungan sekolah. Dalam konteks SMK, mutu tidak boleh hanya dipahami sebagai agenda tahunan atau upaya administratif semata, tetapi harus diinternalisasi sebagai kebiasaan harian yang tertanam dalam tindakan seluruh warga sekolah. Perubahan ini membutuhkan kesadaran kolektif bahwa mutu adalah bagian dari identitas dan tanggung jawab bersama, bukan beban tambahan dari kebijakan eksternal.

Konsep “habitual excellence” atau keunggulan yang menjadi kebiasaan, sebagaimana dikembangkan dalam literatur manajemen mutu, sangat relevan untuk diterapkan dalam kultur sekolah. Setiap aktivitas pendidikan, mulai dari persiapan pembelajaran, proses pengajaran, pelayanan administrasi, hingga interaksi sosial di lingkungan sekolah, harus mencerminkan prinsip-prinsip mutu. Ketika mutu menjadi bagian dari rutinitas, maka transformasi tidak lagi tergantung pada insentif atau tekanan, melainkan tumbuh dari kesadaran dan dedikasi intrinsik.

Mindset mutu harus melampaui sekadar kepatuhan terhadap standar. Ia harus menjadi kerangka pikir yang mendorong inisiatif, kreativitas, dan inovasi. Guru yang berorientasi pada mutu akan senantiasa mengevaluasi diri, memperbaiki pendekatan pembelajarannya, dan terbuka terhadap umpan balik. Tenaga kependidikan yang bermental mutu akan menjalankan tugas administrasinya secara akurat, efisien, dan berorientasi pada pelayanan.

Teori perubahan perilaku seperti Model Transtheoretical of Change (Prochaska & DiClemente, 1983) mengilustrasikan bahwa perubahan mindset memerlukan tahapan: pra-kontemplasi, kontemplasi, persiapan, aksi, dan pemeliharaan. Dalam implementasi budaya mutu, sekolah perlu

mengidentifikasi tahapan psikologis ini pada setiap individu agar strategi perubahan yang diterapkan menjadi tepat sasaran. Misalnya, pada tahap kontemplasi, dibutuhkan refleksi bersama tentang pentingnya mutu; pada tahap aksi, diperlukan pelatihan atau program yang menumbuhkan kompetensi.

Kebiasaan mutu harus dibangun melalui pembiasaan perilaku-perilaku sederhana namun konsisten. Hal ini bisa dimulai dengan membiasakan refleksi harian di akhir pembelajaran, melakukan audit mandiri mingguan, membangun forum rutin berbagi praktik baik, hingga penggunaan bahasa positif yang membangun semangat mutu dalam setiap rapat atau pertemuan sekolah. Semakin kecil dan sederhana tindakan mutu yang dibiasakan, semakin mudah budaya mutu mengakar.

Peran kepala sekolah dan manajer mutu sangat krusial dalam membentuk mindset mutu sebagai kebiasaan harian. Mereka harus menjadi teladan yang menunjukkan konsistensi antara nilai dan tindakan. Keteladanan ini akan jauh lebih efektif dalam mendorong perubahan perilaku dibandingkan dengan instruksi atau imbauan formal. Pemimpin yang menunjukkan komitmen dan integritas mutu dalam setiap keputusan dan tindakan akan secara otomatis membentuk ekosistem mutu yang hidup.

Transformasi mindset juga membutuhkan ekosistem yang mendukung. Misalnya, ketika sistem penghargaan dan evaluasi kinerja tidak selaras dengan prinsip-prinsip mutu, maka sulit bagi individu untuk mempertahankan kebiasaan bermutu. Oleh karena itu, perubahan mindset harus disertai reformasi sistem: dari sistem pelaporan, manajemen kinerja, hingga reward dan punishment yang adil dan memotivasi.

Berikut adalah **Tabel 9.1** yang menggambarkan perbedaan mindset lama dan mindset mutu:

Aspek	Mindset Lama	Mindset Mutu
Tujuan Utama	Kepatuhan administratif	Perbaikan berkelanjutan
Orientasi Kerja	Sekadar melaksanakan tugas	Memberi nilai tambah

Pandangan terhadap Evaluasi	Kontrol eksternal	Sarana refleksi dan pengembangan
Sumber Motivasi	Insentif atau tekanan	Kesadaran dan tanggung jawab pribadi
Gaya Kepemimpinan	Komando-sentralistik	Transformasional dan partisipatif

Penting dipahami bahwa perubahan mindset tidak bisa dipaksakan, melainkan dibentuk melalui proses yang suportif, konsisten, dan bermakna. Dalam hal ini, pendekatan coaching, dialog reflektif, dan penguatan komunitas belajar menjadi metode strategis untuk menumbuhkan kebiasaan mutu yang otentik.

Kebiasaan mutu yang tertanam akan melahirkan sekolah yang resilien dan adaptif. Ketika mutu sudah menjadi napas sehari-hari, maka sekolah tidak akan mudah terguncang oleh perubahan kurikulum, evaluasi eksternal, atau tantangan sistemik. Ia memiliki daya lenting yang kuat karena fondasi internalnya kokoh.

Sebagai penutup, perubahan mindset menuju kebiasaan mutu bukanlah pekerjaan instan. Ia adalah proses panjang yang membutuhkan visi, konsistensi, dan keyakinan. Namun, ketika seluruh warga sekolah telah menjadikan mutu sebagai bagian dari dirinya, maka transformasi pendidikan tidak hanya mungkin terjadi—tetapi menjadi keniscayaan yang menumbuhkan harapan baru bagi masa depan.

Penghargaan kinerja mutu dan penguatan etos kolektif

Dalam manajemen mutu pendidikan, khususnya di satuan pendidikan vokasi seperti SMK, salah satu elemen penting yang sering terabaikan namun memiliki dampak sistemik adalah penghargaan atas kinerja mutu. Di balik keberhasilan sistem penjaminan mutu terdapat unsur motivasional dan emosional yang membentuk atmosfer kerja kolektif. Ketika individu dalam organisasi merasa bahwa usahanya diakui dan dihargai, maka yang tumbuh bukan sekadar loyalitas, tetapi semangat berkelanjutan untuk

berkontribusi melebihi batas minimal kewajiban. Di sinilah peran sistem penghargaan (reward system) tidak hanya sebagai bentuk kompensasi, tetapi sebagai mekanisme budaya organisasi untuk membangun etos kolektif.

Secara konseptual, penghargaan kinerja dapat dipahami dari teori motivasi klasik hingga teori organisasi modern. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) menempatkan penghargaan (esteem) sebagai salah satu pendorong aktualisasi diri. Dalam konteks sekolah, guru dan tenaga kependidikan yang diberi ruang untuk dihargai akan menunjukkan kinerja lebih baik karena merasa keberadaannya bernilai. Lebih lanjut, Herzberg (1959) dalam Two-Factor Theory menjelaskan bahwa penghargaan intrinsik seperti pengakuan atas pencapaian dan rasa bertanggung jawab terhadap mutu lebih efektif dalam membentuk motivasi kerja dibandingkan insentif ekstrinsik semata.

Dalam pendekatan pendidikan kontemporer, Etzioni (1975) menyatakan bahwa penghargaan bukan semata persoalan materi, tetapi bagian dari pembentukan moral involvement, yakni keterikatan nilai seseorang dengan organisasi. Dalam hal ini, penghargaan menjadi penanda budaya yang mempertegas bahwa sekolah menghormati dan mempromosikan nilai-nilai mutu.

Namun, penghargaan tidak boleh bersifat sporadis dan elitis. Penguatan etos kolektif justru terjadi jika penghargaan bersifat sistemik, menyentuh berbagai lini peran (guru, TU, siswa, satpam, komite), serta dirancang dalam sistem penilaian kinerja yang transparan, objektif, dan edukatif. Sebagai contoh, penghargaan bisa diberikan dalam bentuk:

- Apresiasi periodik (bulanan/triwulan) untuk guru paling reflektif atau inovatif;
- Sertifikat mutu kolektif untuk tim teaching yang mencapai target capaian belajar;
- Pengakuan informal seperti publikasi di mading mutu, media sosial sekolah, atau acara pertemuan guru;
- Simbolik-makna seperti pin, lencana, atau ruang diskusi khusus sebagai penghormatan bagi agen perubahan mutu.

Teori organisasi belajar dari Peter Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* juga memperkuat bahwa pembelajaran organisasi terjadi ketika individu merasa terlibat dalam misi kolektif dan mendapatkan makna dari keterlibatannya. Dalam konteks ini, penghargaan bukan hadiah individual, tapi cermin keberhasilan kolektif yang mendorong budaya belajar berkelanjutan.

Sistem penghargaan berbasis mutu yang dirancang dengan baik akan menumbuhkan etos kerja kolektif, yaitu semangat bersama dalam mempertahankan dan meningkatkan mutu secara konsisten. Etos ini menciptakan peer pressure positif, di mana antaranggota saling menyemangati, bukan saling menyalahkan. Hal ini sejalan dengan konsep *collective efficacy* dari Bandura (1997), yang menyebutkan bahwa keyakinan kelompok terhadap kapasitas kolektif untuk menyelesaikan tantangan merupakan prediktor keberhasilan organisasi.

Etos kolektif juga berkaitan erat dengan nilai-nilai budaya kerja, seperti integritas, kerja keras, tanggung jawab, dan keberanian berinovasi. Ketika penghargaan diberikan pada perilaku-perilaku ini, bukan hanya pada hasil akhir atau angka semata, maka pesan yang dikirimkan oleh organisasi adalah: mutu adalah proses, bukan sekadar produk. Dengan demikian, sekolah tidak sekadar mengejar akreditasi atau nilai rapor pendidikan, tapi membangun budaya mutu dari dalam.

Dalam konteks SMK, yang memiliki keunikan interaksi dengan DUDI dan orientasi output kompeten, penghargaan atas mutu juga harus memperhatikan dimensi keterampilan teknis, kedisiplinan kerja, dan kontribusi nyata terhadap praktik pembelajaran berbasis proyek (PBL) atau *teaching factory*. Oleh karena itu, sistem penghargaan juga dapat dikembangkan dalam bentuk:

- Kunjungan industri apresiatif;
- Peluang magang atau diklat khusus bagi guru berkinerja tinggi;
- Insentif kolaboratif dari mitra DUDI untuk tim mutu sekolah.

Penghargaan juga memainkan peran penting dalam mencegah budaya apatis dan burnout. Dalam dunia pendidikan yang sering kali penuh

tekanan, apresiasi menjadi pelumas moral yang menyegarkan semangat, terutama ketika tantangan meningkat atau perubahan kebijakan terlalu cepat. Sekolah yang membangun sistem penghargaan akan lebih siap menghadapi perubahan dan menjaga keberlanjutan program mutu.

Penguatan budaya mutu tidak hanya bersandar pada regulasi dan sistem evaluasi, tetapi juga harus menyentuh aspek motivasi dan pengakuan. Salah satu strategi efektif untuk menumbuhkan etos kolektif dalam sekolah adalah melalui penghargaan terhadap kinerja mutu. Penghargaan bukan sekadar simbol prestasi, tetapi instrumen strategis dalam membangun budaya apresiatif yang memperkuat komitmen bersama.

Ketika individu atau tim dalam sekolah menerima penghargaan atas kontribusinya dalam menjaga dan meningkatkan mutu, hal itu menciptakan resonansi positif terhadap nilai-nilai organisasi. Ini adalah bentuk penguatan positif (*positive reinforcement*) yang telah lama dikenal dalam psikologi perilaku sebagai pemicu motivasi intrinsik dan komitmen jangka panjang.

Penghargaan mutu juga menjadi bagian dari sistem nilai yang dihargai dan diwariskan. Dalam konteks pendidikan, penghargaan bukan hanya untuk “yang terbaik” secara akademik, tetapi harus mencakup dimensi etos kerja, kolaborasi, inovasi, serta konsistensi terhadap nilai-nilai mutu. Artinya, penghargaan bukan hanya diberikan pada hasil, tapi juga pada proses dan keteladanan.

Penting untuk dicatat bahwa penghargaan yang bermakna tidak harus selalu bersifat material. Sertifikat, apresiasi publik, penghormatan simbolik seperti pemberian pin mutu atau pengumuman dalam rapat besar bisa menjadi bentuk pengakuan yang efektif. Yang penting adalah keadilan dalam pemberian, keteladanan yang ditunjukkan, dan kesinambungan dalam pelaksanaannya.

Penguatan etos kolektif melalui penghargaan juga dapat diwujudkan dalam bentuk lomba mutu, program inspiratif antar guru, atau sistem mentor sebaya. Hal ini memperluas makna penghargaan menjadi ekosistem belajar dan tumbuh bersama. Bukan hanya siapa yang menang, tetapi bagaimana semua orang terlibat dalam proses peningkatan kualitas.

Dalam kerangka sekolah sebagai komunitas pembelajar, penghargaan mutu mendorong perubahan dari motivasi eksternal ke internal. Semakin sering guru dan tenaga kependidikan merasakan kepuasan dari kontribusi terhadap mutu, semakin besar peluang munculnya habit profesional yang konsisten.

Tabel berikut menyajikan ragam bentuk penghargaan mutu dan nilai-nilai yang diperkuat:

Jenis Penghargaan	Dimensi yang Diperkuat
Sertifikat Apresiasi	Kejujuran, ketekunan, dan profesionalisme
Guru Inspiratif	Inovasi, komunikasi, dan transformasi siswa
Tim Kerja Terbaik	Kolaborasi, target mutu, dan kedisiplinan
Pin Mutu Sekolah	Integritas dan kepemimpinan teladan
Testimoni dalam Majalah Sekolah	Keteladanan dan pembelajaran reflektif

Pemberian penghargaan juga harus dikaitkan dengan siklus mutu, sehingga bukan hanya bentuk ritual, tetapi bagian dari perencanaan strategis. Misalnya, indikator penghargaan mutu dapat dimasukkan dalam RKJM dan RKS, dengan target kuantitatif dan kualitatif tertentu.

Penguatan etos kolektif berarti menanamkan rasa memiliki bersama terhadap pencapaian mutu. Ini hanya bisa terjadi jika penghargaan tidak hanya dirasakan oleh individu tertentu, tetapi menjadi bagian dari semangat kolektif. Penghargaan di sini menjadi “simbol kebersamaan” bukan “alat pemisah” antara yang dianggap unggul dan yang tertinggal.

Untuk memastikan keberlanjutan penghargaan mutu, diperlukan SOP dan standar yang jelas. Kriteria harus disusun bersama, disosialisasikan terbuka, dan hasilnya diumumkan secara transparan. Dengan begitu, penghargaan menjadi instrumen pembelajaran organisasi, bukan sekadar hadiah kompetisi.

Dalam tradisi pendidikan transformatif, penghargaan tidak hanya memberi kehormatan, tetapi juga tanggung jawab. Mereka yang telah mendapatkan penghargaan diharapkan menjadi duta mutu di sekolahnya, menularkan semangat dan praktik baik kepada rekan sejawat.

Di era digital, penghargaan mutu juga bisa dilakukan secara kreatif: video testimoni di kanal YouTube sekolah, podcast inspiratif, blog guru berkinerja, hingga badge digital sebagai bentuk identitas profesional. Ini menciptakan citra publik yang positif dan memperkuat branding sekolah bermutu.

Etos kolektif juga diperkuat dengan ruang refleksi bersama. Forum mingguan atau bulanan yang membahas kemajuan mutu, kendala, dan apresiasi terhadap inisiatif guru menciptakan iklim positif dan penuh energi. Sekolah menjadi tempat yang menyemangati, bukan menekan.

Dengan demikian, penghargaan kinerja mutu bukan hanya sekadar memberi hadiah, tetapi strategi membangun nilai, motivasi, dan kebersamaan. Budaya apresiasi yang inklusif dan terstruktur akan membentuk SDM yang bukan hanya kompeten, tetapi juga berkarakter.

Penguatan budaya mutu melalui penghargaan yang konsisten dan terintegrasi akan menjadi salah satu strategi penting menuju sekolah unggul dan adaptif. Seperti kata pepatah: “Orang hebat adalah mereka yang memberi pengaruh positif kepada lingkungan di sekitarnya”. Sekolah bermutu adalah sekolah yang memelihara dan menumbuhkan orang-orang hebat itu.

Siklus mutu: Perencanaan → Implementasi → Evaluasi → Perbaikan

Dalam sistem penjaminan mutu pendidikan, keberhasilan transformasi tidak bergantung pada proyek satu kali atau kebijakan yang bersifat instruksional semata, melainkan pada keteraturan proses yang berkelanjutan. Proses ini dikenal sebagai siklus mutu, yang secara klasik dijabarkan dalam empat tahapan utama: *Perencanaan (Plan)*, *Implementasi (Do)*, *Evaluasi (Check)*, dan *Perbaikan (Act)* — atau dikenal dengan istilah PDCA Cycle yang diperkenalkan oleh W. Edwards Deming (1950-an), bapak manajemen

mutu modern. Meskipun awalnya dirancang untuk industri, konsep ini telah terinternalisasi secara luas dalam manajemen pendidikan sebagai kerangka *quality assurance* yang dinamis dan adaptif.

Siklus mutu tidak sekadar urutan aktivitas administratif, melainkan bentuk konsepsi epistemologis tentang bagaimana pengetahuan dan pengalaman kerja di sekolah diproses menjadi *pembelajaran institusional*. Ontologi mutu, dalam konteks siklus ini, berakar pada keyakinan bahwa kualitas bukan sesuatu yang dicapai sekali waktu, tetapi harus terus diperbaharui melalui *loop refleksi dan aksi perbaikan*.

Tahap pertama, Perencanaan (Plan), menjadi landasan strategis dalam menetapkan tujuan mutu, indikator keberhasilan, dan strategi pelaksanaan. Dalam konteks SMK, perencanaan mutu dapat terwujud dalam bentuk RKS, RKJM, dan RKAS yang disusun dengan memperhatikan data dari Rapor Pendidikan, hasil audit mutu internal, dan evaluasi akreditasi. Perencanaan yang baik berlandaskan pada data evidence-based, berfokus pada pemecahan akar masalah (Root Cause), serta melibatkan partisipasi pemangku kepentingan secara luas agar terasa relevan dan berdaya ungkit.

Tahap kedua, Implementasi (Do), adalah realisasi dari rencana yang telah dirumuskan. Pada titik ini, sekolah menjalankan program peningkatan mutu: dari pelatihan guru, penerapan SOP, sampai ke inovasi pembelajaran berbasis proyek. Pada tahap ini, budaya mutu teruji: apakah semua unsur sekolah menjalankan tugasnya dengan komitmen dan konsistensi, atau hanya sebagai pelengkap laporan administratif. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, supervisi akademik, dan semangat kolaboratif guru menjadi faktor penentu.

Tahap ketiga, Evaluasi (Check), mengandung dua fungsi utama: *verifikasi* dan *refleksi*. Di sinilah pentingnya instrumen evaluatif seperti survei lingkungan belajar, penilaian kinerja guru, umpan balik siswa, serta telaah data rapor pendidikan dan hasil audit internal. Evaluasi dalam kerangka siklus mutu bukan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk memotret realitas, mengukur efektivitas implementasi, dan mengidentifikasi celah mutu (*quality gap*) secara objektif.

Tahap terakhir adalah Perbaikan (Act). Pada titik inilah siklus mutu memperoleh kekuatan sistemiknya. Perbaikan berarti menyusun langkah lanjut berbasis hasil evaluasi: merevisi strategi, menyempurnakan SOP, mengembangkan kapasitas SDM, dan bahkan membangun budaya baru. Inilah titik lahirnya *organizational learning*, yaitu saat organisasi sekolah mampu belajar dari dirinya sendiri dan bergerak secara otonom menuju perubahan yang lebih baik.

Dalam pendidikan, siklus mutu harus dilihat bukan sebagai siklus birokratik, melainkan sebagai ritme kehidupan organisasi pembelajar (*learning organization*). Gagasan ini selaras dengan Peter Senge yang menyatakan bahwa organisasi yang berhasil bukan yang paling hebat sistemnya, melainkan yang paling cepat belajar dan mampu menyesuaikan diri. Maka, sekolah yang baik adalah sekolah yang terus belajar dari praktiknya sendiri, mengevaluasi, dan memperbaiki diri.

Selain itu, model PDCA juga berkembang dalam pendidikan menjadi varian yang lebih kontekstual seperti PDSA (Plan-Do-Study-Act) yang menekankan refleksi mendalam (*study*) dalam fase evaluasi, serta model Continuous Quality Improvement (CQI) yang digunakan dalam pendidikan tinggi dan layanan publik. Esensinya tetap: mutu tidak bersifat statis tetapi harus terus ditingkatkan dalam lintasan spiral, bukan lingkaran tertutup.

Dalam konteks vokasi, siklus mutu membantu memastikan bahwa kompetensi lulusan tidak hanya sesuai dengan standar kurikulum, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan DUDI. Hal ini hanya dapat dicapai jika setiap tahapan siklus PDCA tidak dijalankan secara parsial, melainkan sebagai sistem yang menyatu. Tidak ada peningkatan mutu tanpa keberanian mengevaluasi secara jujur, dan tidak ada evaluasi yang berarti tanpa komitmen terhadap perbaikan.

Siklus ini juga menjadi alat manajemen perubahan. Di tengah kompleksitas pendidikan era VUCA, sekolah dituntut untuk gesit (*agile*), adaptif, dan berpikir sistemik. Siklus mutu menawarkan kerangka yang memungkinkan perubahan dilakukan secara terencana, tidak reaktif, dan tidak sporadis.

Inilah keunggulan siklus PDCA: ia fleksibel untuk berbagai skala perubahan — dari skema nasional sampai praktik kelas sehari-hari.

Siklus mutu juga melatih kedewasaan organisasi. Ketika semua pihak sekolah memahami bahwa mutu bukan soal selesai atau tidak, tetapi tentang *proses yang terus disempurnakan*, maka muncullah sikap resilien dan proaktif. Dalam jangka panjang, ini menumbuhkan budaya mutu yang otonom dan melembaga.

Siklus mutu menanamkan pesan filosofis bahwa perubahan yang bermakna berasal dari refleksi jujur dan aksi kolektif. Perencanaan yang baik tanpa pelaksanaan adalah wacana kosong; pelaksanaan tanpa evaluasi adalah aktivitas buta; evaluasi tanpa perbaikan adalah rutinitas sia-sia. Hanya dengan menyatukan keempat unsur tersebut secara utuh, sekolah akan menempuh jalan *continuous quality improvement* yang berkelanjutan dan membebaskan.

Dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan di SMK, salah satu pilar utama adalah penguatan siklus mutu yang sistematis dan dinamis. Siklus ini merujuk pada proses berulang yang terdiri dari empat fase utama: perencanaan (*planning*), implementasi (*doing*), evaluasi (*checking*), dan perbaikan (*acting*).

Model ini juga dikenal dengan istilah PDCA (Plan–Do–Check–Act), yang pertama kali diperkenalkan oleh W. Edwards Deming, seorang tokoh penting dalam manajemen mutu. Dalam konteks pendidikan, siklus PDCA harus dijadikan sebagai kerangka kerja normatif yang melekat dalam seluruh proses pengelolaan mutu sekolah.

Perencanaan mutu dimulai dari analisis kebutuhan, visi misi sekolah, hingga identifikasi indikator keberhasilan yang realistis dan kontekstual. Dalam fase ini, sekolah diharapkan tidak hanya meniru praktik terbaik dari luar, tetapi melakukan refleksi mendalam terhadap kondisi internal, termasuk sumber daya, budaya kerja, dan karakteristik peserta didik. Rencana yang matang akan menjadi dasar bagi seluruh aktivitas mutu berikutnya.

Fase implementasi bukan sekadar menjalankan program, tetapi menyangkut kesadaran kolektif dalam menghidupkan nilai-nilai mutu

di setiap lini. Guru mengajar dengan berorientasi pada pembelajaran bermakna, tata usaha menjalankan administrasi dengan akurat, dan kepala sekolah memimpin dengan memberikan contoh keteladanan mutu. Proses ini mensyaratkan integritas dan komitmen moral dari seluruh warga sekolah.

Evaluasi mutu bukanlah proses untuk mencari kesalahan, tetapi sebagai cermin pembelajaran. Evaluasi yang baik menilai sejauh mana program telah berjalan sesuai rencana, apa saja hambatan yang dihadapi, dan bagaimana capaian dibandingkan dengan indikator awal. Evaluasi dalam budaya mutu harus dilakukan secara kolaboratif, jujur, dan berbasis data. Alat-alat evaluasi seperti survei kepuasan, hasil belajar, maupun observasi proses menjadi instrumen penting dalam fase ini.

Fase perbaikan menjadi ruang untuk inovasi. Sekolah bermutu adalah sekolah yang tidak pernah puas dengan capaian saat ini. Setiap hasil evaluasi menjadi dasar untuk melakukan penyesuaian, pengembangan metode, hingga perumusan kebijakan baru yang lebih adaptif. Dalam kerangka PDCA, perbaikan tidak bersifat insidental, melainkan berulang dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, siklus mutu dapat dilengkapi dengan sistem monitoring digital yang memudahkan dokumentasi, pelaporan, dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Dashboard mutu sekolah, misalnya, bisa menampilkan secara real-time grafik pencapaian, zona risiko, dan rekomendasi tindak lanjut. Digitalisasi siklus mutu memperkuat akuntabilitas dan efisiensi pelaksanaan.

Penting untuk memahami bahwa siklus PDCA bukan hanya instrumen teknis, tetapi merupakan cerminan dari cara berpikir dan budaya organisasi. Sekolah yang sukses menerapkan PDCA adalah sekolah yang menghargai proses, belajar dari kesalahan, dan memiliki kerendahan hati untuk berubah. Nilai-nilai ini memperkuat etos kolektif sekolah dalam mencapai mutu sejati.

Integrasi siklus mutu ke dalam dokumen strategis seperti RKS, RKJM, dan SOP operasional akan memperkuat daya hidupnya. Setiap program yang direncanakan sebaiknya menyebutkan indikator, target, dan mekanisme

monitoring sebagai bagian dari siklus. Ini menjamin bahwa mutu tidak berhenti pada wacana, tetapi hidup dalam praktik.

Siklus mutu juga dapat menjadi dasar pengambilan keputusan berbasis data (*evidence-based decision making*). Ketika data evaluasi dimaknai secara strategis, kepala sekolah dapat mengarahkan sumber daya pada area yang paling berdampak. Dengan demikian, siklus PDCA juga memperkuat efektivitas manajemen sekolah.

Tabel berikut menjelaskan secara singkat implementasi siklus mutu dalam konteks SMK:

Fase Siklus	Kegiatan Utama	Tujuan Strategis
Perencanaan	RKS, RKJM, Identifikasi Kebutuhan	Menentukan arah mutu dan prioritas
Implementasi	Pelaksanaan Program Mutu	Mewujudkan nilai mutu dalam tindakan
Evaluasi	Supervisi, Rapor Pendidikan, Audit	Menilai efektivitas dan efisiensi program
Perbaikan	RTL, Inovasi, Penyesuaian Strategi	Penyempurnaan berkelanjutan

Penguatan siklus mutu juga dapat dilakukan melalui pelatihan rutin bagi tim mutu sekolah, benchmarking ke sekolah lain, serta refleksi triwulan bersama seluruh pemangku kepentingan. Ini akan menciptakan komunitas belajar organisasi yang mendalam dan berdaya tahan.

Sebagai simpulan, siklus mutu adalah jantung kehidupan mutu sekolah. Ia adalah instrumen, budaya, sekaligus cerminan komitmen. Ketika siklus ini dijalankan secara konsisten, dengan nilai-nilai luhur pendidikan, maka mutu bukan lagi tujuan yang jauh, tetapi realitas yang hadir dalam keseharian. Sekolah pun akan menjadi tempat yang terus tumbuh, terus belajar, dan terus bertransformasi.

B. Teknologi untuk Mutu: Digitalisasi Sistem Mutu SMK

Di era disrupsi digital dan Society 5.0, pendidikan tidak lagi hanya bergulat dengan isi dan metode, tetapi juga dengan sistem. Mutu bukan hanya perkara capaian, tetapi bagaimana capaian tersebut dapat direkam, dimonitor, dan ditransformasi secara berkelanjutan. Di sinilah peran teknologi menjadi katalis fundamental dalam membangun sistem mutu yang responsif, efisien, dan berorientasi masa depan. Bab ini mengeksplorasi bagaimana digitalisasi menjadi strategi utama dalam manajemen mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Digitalisasi sistem mutu adalah proses strategis yang menyatukan perangkat lunak, analisis data, dan kecerdasan kolektif sekolah untuk menciptakan ekosistem mutu yang terintegrasi. Dalam konteks SMK, hal ini mencakup sistem informasi manajemen (SIM), dashboard mutu berbasis data, integrasi hasil rapor pendidikan, pelaporan akreditasi, serta penggunaan aplikasi evaluatif seperti Google Data Studio, Canva Dashboard, dan Learning Management System (LMS). Teknologi ini bukan sekadar alat bantu administratif, tetapi pendorong budaya mutu yang lebih kuat.

Penguatan mutu di SMK melalui digitalisasi tidak hanya menjawab kebutuhan efisiensi, tetapi juga memastikan keterbukaan dan partisipasi. Data kinerja dapat diakses oleh kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan lainnya secara real-time. Setiap indikator dapat ditelusuri sumbernya, dianalisis polanya, dan ditindaklanjuti secara cepat. Proses ini tidak hanya mendekatkan sekolah pada prinsip-prinsip ISO 21001, tetapi juga menjadikannya institusi belajar yang dinamis dan adaptif terhadap kebutuhan zaman.

Lebih jauh, digitalisasi memungkinkan integrasi antara berbagai sistem mutu—ISO, akreditasi BAN-S/M, rapor pendidikan Kemendikbudristek—ke dalam satu sistem pemantauan dan pengambilan keputusan yang utuh. Sinergi inilah yang mendorong perubahan budaya kerja: dari manual ke otomatis, dari intuisi ke data, dari reaktif ke proaktif. Bukan hanya mutu

yang meningkat, tetapi juga efisiensi waktu, ketepatan strategi, dan rasa kepemilikan atas kualitas pendidikan.

Bab ini akan menjabarkan empat subbab penting: (1) Platform digital mutu seperti SIM sekolah dan dashboard digital; (2) Integrasi ISO, rapor, dan akreditasi ke dalam sistem monitoring terpadu; (3) Penggunaan tools digital populer dalam pendidikan vokasi; serta (4) Bagaimana teknologi dapat menjadi katalis percepatan budaya mutu di lingkungan SMK. Di akhir bab, pembaca diharapkan tidak hanya memahami pentingnya digitalisasi, tetapi juga siap mempraktikkannya dalam sistem mutu yang lebih strategis dan berkelanjutan.

Platform digital mutu: SIM sekolah, dashboard mutu, dan rapor digital

Di era digital dan data-driven saat ini, pendidikan ditantang untuk mengelola mutu tidak hanya secara substantif tetapi juga secara sistemik dan berbasis teknologi. Platform digital mutu menjadi jembatan penting untuk menghubungkan *value* pendidikan dengan pengambilan keputusan berbasis bukti. Dalam konteks SMK, peran teknologi bukan sekadar pelengkap administrasi, melainkan sebagai fondasi sistem penjaminan mutu yang cerdas, terintegrasi, dan adaptif terhadap dinamika VUCA dan Society 5.0.

Secara filosofis, digitalisasi mutu dapat dilihat sebagai representasi dari epistemologi teknologis dalam pendidikan, yakni bagaimana informasi diproses, dikomunikasikan, dan dimanfaatkan untuk meningkatkan keputusan strategis dan operasional sekolah. Ketika mutu bersifat dinamis dan kontekstual, maka dibutuhkan sistem digital yang tidak hanya menyimpan data, tetapi juga *menyajikan makna*, *memungkinkan refleksi*, dan *memicu aksi perbaikan*. Dalam hal ini, digitalisasi berperan sebagai katalis budaya mutu yang berbasis pada *evidence* dan bukan asumsi.

Salah satu komponen utama adalah SIM Sekolah (Sistem Informasi Manajemen Sekolah). SIM menjadi tulang punggung dalam mengelola data akademik, keuangan, sarpras, kepegawaian, hingga kinerja pembelajaran. Secara fungsional, SIM yang efektif harus memiliki *modul mutu* yang

mampu mencatat kegiatan penjaminan mutu internal, pelaksanaan audit, hasil rapor pendidikan, serta keterkaitan dengan dokumen perencanaan seperti RKAS dan RKJM. Literasi digital manajerial menjadi syarat pokok agar kepala sekolah dan tim mutu mampu menavigasi platform ini secara optimal.

Kedua, dashboard mutu menjadi alat visualisasi strategis yang membantu pemangku kebijakan sekolah memahami posisi, tren, dan capaian mutu dalam berbagai dimensi. Dashboard bukan sekadar alat pelaporan, melainkan juga alat *monitoring-evaluasi-intervensi* yang dapat diakses secara real time. Dalam konteks SMK, dashboard mutu sebaiknya menyajikan indikator seperti ketercapaian pembelajaran berbasis proyek, rekam jejak teaching factory, kemitraan DUDI, kompetensi lulusan, dan data rekognisi eksternal seperti sertifikasi industri. Dashboard yang baik harus sederhana, interaktif, dan mampu membangkitkan kesadaran kolektif untuk bertindak.

Ketiga, rapor digital yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek melalui *Platform Rapor Pendidikan* adalah bentuk konkret digitalisasi mutu di tingkat nasional. Rapor ini tidak hanya menunjukkan capaian sekolah dalam hal literasi, numerasi, karakter, dan iklim belajar, tetapi juga mengarahkan sekolah untuk melakukan *root cause analysis* dan menyusun rencana tindak lanjut. Kelebihan utama rapor digital adalah validitas data nasional, perbandingan antar-sekolah, serta kemampuan integrasinya dengan ekosistem kebijakan seperti BOS Kinerja dan pendampingan pemerintah.

Secara konseptual, integrasi ketiga platform ini – SIM sekolah, dashboard mutu, dan rapor digital – merupakan bagian dari ekosistem mutu digital yang saling terhubung dan membentuk *loop data-refleksi-tindakan*. Hal ini sejalan dengan pendekatan evidence-informed decision making dalam manajemen pendidikan modern, di mana pengambilan keputusan berbasis data menjadi jantung inovasi dan keberlanjutan mutu.

Lebih jauh, penggunaan teknologi dalam sistem mutu sekolah harus memperhatikan aspek literasi data para pelaksananya. Tidak semua guru dan kepala sekolah memiliki kecakapan dalam membaca dashboard atau

memaknai metrik rapor digital. Oleh sebab itu, digital upskilling dan pelatihan pemaknaan data menjadi agenda kunci dalam pelaksanaan sistem mutu berbasis teknologi. Tanpa itu, platform hanya menjadi alat pasif yang tidak mengubah perilaku organisasi.

Dari perspektif budaya organisasi, platform digital mutu juga mencerminkan nilai-nilai: transparansi, akuntabilitas, dan kolaborasi. Data yang terbuka dan dapat diakses memungkinkan komunikasi yang lebih jujur antarunit, refleksi kolektif, dan penguatan semangat gotong royong dalam menyelesaikan masalah mutu. Teknologi di sini bukan pengganti manusia, tetapi *penguat kapasitas manusia untuk berpikir dan bertindak lebih bijak*.

Sebagaimana dikemukakan oleh Fullan (2020), teknologi hanya akan berdampak apabila selaras dengan visi pembelajaran yang bermakna. Maka, dalam penerapan platform digital mutu, sangat penting agar penggunaannya selalu dikaitkan dengan *tujuan pembelajaran dan profil lulusan*. Artinya, setiap data harus bermuara pada perbaikan pengalaman belajar siswa, bukan sekadar pelaporan angka atau pemenuhan kewajiban administratif.

Akhirnya, platform digital mutu dapat menjadi pendorong transformasi mutu secara eksponensial jika digunakan secara sistemik. Hal ini membutuhkan bukan hanya investasi teknologi, tetapi juga *transformasi pola pikir* semua pemangku kepentingan sekolah: dari sekadar “menginput” ke “memahami”; dari sekadar “mengakses” ke “mengambil keputusan”.

Di tengah tuntutan era VUCA dan Society 5.0, platform digital bukan lagi pelengkap, melainkan menjadi sistem saraf utama dalam pengelolaan mutu di SMK. Platform digital mutu—yang mencakup Sistem Informasi Manajemen (SIM) Sekolah, dashboard mutu, dan rapor digital—merupakan representasi konkret dari transformasi manajemen berbasis data dan teknologi. Ketiganya memungkinkan sekolah untuk menciptakan ekosistem mutu yang transparan, adaptif, dan berkelanjutan.

Sistem Informasi Manajemen Sekolah (SIM Sekolah) merupakan jantung dari transformasi administratif dan akademik. SIM memungkinkan sekolah untuk mengelola data siswa, guru, jadwal, kurikulum, keuangan, hingga program mutu secara terintegrasi. Dalam konteks mutu, SIM

menjadi instrumen utama untuk memantau pelaksanaan program, progres capaian indikator, dan efisiensi sumber daya. SIM yang terhubung dengan dashboard mutu akan menciptakan sistem kontrol yang memungkinkan kepala sekolah dan TPMIS mengakses data secara real-time, membuat keputusan berbasis bukti, dan merespon masalah secara cepat.

Dashboard mutu merupakan visualisasi strategis dari data sekolah. Dengan menggunakan aplikasi seperti Google Data Studio, Power BI, atau Canva Dashboard, sekolah dapat menyusun peta mutu berbasis indikator: literasi, numerasi, karakter, lingkungan belajar, partisipasi guru, hasil UNBK, dan sebagainya. Dashboard tidak hanya menyajikan data, tetapi juga menghidupkan narasi mutu melalui warna, grafik tren, dan analitik yang mudah dipahami oleh semua pemangku kepentingan.

Rapor digital, seperti yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek, menjadi refleksi periodik dari performa sekolah berdasarkan hasil Asesmen Nasional dan survey lingkungan belajar. Dalam sistem mutu, rapor digital bukan sekadar laporan, melainkan instrumen diagnosis, refleksi, dan perencanaan. Dengan mengakses rapor digital, sekolah dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, merumuskan Rencana Tindak Lanjut (RTL), serta mengevaluasi dampak dari program yang dijalankan.

Platform digital ini mengubah paradigma manajemen mutu dari yang bersifat dokumen administratif menjadi ekosistem yang hidup dan adaptif. Semua elemen dalam sekolah—guru, TU, siswa, hingga pengawas—dilibatkan dalam sistem informasi yang terbuka. Prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi bagian dari budaya kerja. Hal ini mendukung filosofi ISO 21001 yang menekankan pemenuhan kebutuhan learner dan stakeholder secara terukur dan terencana.

Integrasi ketiga platform ini memberi sekolah keunggulan strategis dalam menghadapi kompleksitas perubahan. SIM Sekolah menyediakan data, dashboard mutu menyajikan interpretasi, dan rapor digital memberi umpan balik sistemik. Ketika ketiganya dikolaborasikan secara cerdas, sekolah akan memiliki kontrol penuh terhadap mutu dan masa depannya. Itulah bentuk kepemimpinan berbasis data yang sejati.

Dalam implementasinya, tantangan seperti literasi digital guru, anggaran untuk sistem berlangganan, dan integrasi lintas data masih menjadi hambatan. Namun dengan pendekatan bertahap dan pelatihan berkelanjutan, setiap SMK dapat membangun platform digital yang sesuai dengan karakter dan kebutuhan lokalnya. Karena pada akhirnya, teknologi bukan tujuan, melainkan alat untuk menjadikan mutu sebagai budaya bersama.

Tabel 10.1 – Komponen Utama Platform Digital Mutu dan Fungsi Operasionalnya

Komponen	Fungsi Utama	Platform/Alat
SIM Sekolah	Manajemen data siswa, guru, kurikulum, dan evaluasi mutu	ARKAS, Dapodik, Emis
Dashboard Mutu	Visualisasi indikator mutu dan tren kinerja sekolah	Google Data Studio, Power BI
Rapor Pendidikan Digital	Diagnosa performa sekolah dan penyusunan RTL	Rapor Pendidikan Kemendikbud

Dengan penggunaan platform ini secara terintegrasi, SMK tidak hanya menjadi lembaga vokasi yang adaptif terhadap teknologi, tetapi juga menjadi pusat inovasi mutu yang menginspirasi institusi lain. Transformasi mutu melalui digitalisasi menjadi keniscayaan, bukan pilihan. Dan SMK harus menjadi pionirnya.

Integrasi ISO–Rapor–Akreditasi ke dalam sistem monitoring

Dalam membangun sistem mutu yang solid di era digital, integrasi berbagai instrumen penjaminan mutu menjadi kebutuhan yang tidak dapat ditunda. ISO 21001, Rapor Pendidikan, dan Akreditasi BAN-S/M adalah tiga komponen utama penjaminan mutu yang jika dikelola secara terpisah akan menghasilkan redundansi data, beban administratif, dan inkonsistensi kebijakan. Namun, dengan digitalisasi sistem monitoring mutu, ketiga pilar ini dapat diharmonisasikan untuk mendukung sinergi antara standar global, prioritas nasional, dan konteks lokal SMK.

Integrasi ISO–Rapor–Akreditasi bukan hanya perkara teknis, tetapi strategi manajerial yang bersifat transformatif. ISO 21001 menekankan pada kebutuhan dan harapan learner serta stakeholder; Rapor Pendidikan menyoroti kinerja literasi, numerasi, karakter, dan lingkungan belajar; sementara akreditasi berbasis kinerja mencakup penilaian holistik dari input hingga outcome. Ketika tiga sistem ini diintegrasikan dalam platform digital yang adaptif, maka hasil evaluasi menjadi lebih valid, akurat, dan mampu memberikan arah perbaikan yang berbasis data.

Secara filosofis, integrasi ini mencerminkan pandangan sistemik terhadap mutu: bahwa mutu bukan hasil dari satu pendekatan, tetapi hasil kolaborasi instrumen yang saling melengkapi. Dalam perspektif epistemologis, integrasi data dari berbagai sumber menjadi dasar pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision making), bukan intuisi atau formalitas administratif.

Penggunaan sistem informasi manajemen mutu memungkinkan data dari SIM sekolah (absensi, nilai, kompetensi, pelatihan guru), data Rapor Pendidikan (dari Kemendikbudristek), dan data akreditasi BAN-S/M (evaluasi diri dan supervisi) dikonsolidasikan dalam satu dashboard. Dashboard ini dapat menyajikan indikator kunci performa (KPI) secara real-time, seperti persentase ketercapaian literasi siswa, capaian pelatihan guru terhadap standar ISO, serta progres tindak lanjut dari hasil akreditasi.

Dalam praktiknya, integrasi ini membutuhkan interoperabilitas data dan komitmen lintas tim. Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah (TPMIS) menjadi aktor sentral yang menghubungkan semua data dan memvalidasi keterpaduan antar sistem. Di sisi lain, pimpinan sekolah dan kepala program keahlian harus mampu menafsirkan data ini untuk dijadikan dasar perencanaan, penganggaran, serta perbaikan kurikulum.

Berikut adalah tabel integrasi antara ISO 21001, Rapor Pendidikan, dan Akreditasi:

Aspek Mutu	ISO 21001	Rapor Pendidikan	Akreditasi BAN-S/M
Fokus Evaluasi	Stakeholder Needs & Outcomes	Literasi, Numerasi, Karakter, Lingkungan	Konteks, Input, Proses, Output
Mekanisme	Audit Internal & Eksternal	Analitik Nasional & RTL	Evaluasi Diri & Visitasi
Standar	Global (internasional)	Nasional	Nasional dengan format mandiri
Hasil	Sertifikasi mutu	Pemetaan kinerja & akar masalah	Peringkat akreditasi
Implikasi	SOP & PDCA	RTL berbasis data	Peningkatan berkelanjutan

Dengan integrasi ini, sekolah tidak hanya mengejar akreditasi atau sertifikasi semata, tetapi menciptakan *loop* mutu yang berkelanjutan. Data hasil Rapor Pendidikan memicu revisi SOP ISO, temuan akreditasi memperbaiki praktik pembelajaran, dan feedback stakeholder digunakan untuk penguatan kultur mutu sekolah.

Akhirnya, digitalisasi integrasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan akurasi, tetapi juga memperkuat budaya refleksi dan akuntabilitas publik. Mutu bukan lagi sekadar slogan, tetapi menjadi sistem hidup yang terukur, terpantau, dan terus diperbaiki dari waktu ke waktu.

Tools digital: Google Data Studio, Canva Dashboard, dan LMS Evaluatif

Digitalisasi mutu sekolah bukan hanya soal mengadopsi platform teknologi, tetapi juga bagaimana sekolah mampu mengintegrasikan tools digital untuk mendukung proses perencanaan, implementasi, evaluasi, dan refleksi mutu secara holistik. Dalam konteks SMK, yang dituntut mampu merespons dinamika industri dan dunia kerja, penggunaan tools digital tidak lagi menjadi pelengkap, melainkan komponen utama penguatan sistem manajemen mutu.

Google Data Studio, misalnya, memungkinkan sekolah membuat visualisasi data secara real-time dan interaktif. Dengan Google Data Studio, indikator mutu dari berbagai sumber—seperti nilai akademik, kehadiran siswa, hasil supervisi guru, hingga data tracer study lulusan—dapat dirangkum dalam satu dashboard yang mudah dibaca dan dipahami oleh manajemen sekolah maupun stakeholder eksternal. Tools ini berperan penting dalam membangun budaya pengambilan keputusan berbasis data.

Sementara itu, Canva Dashboard menjadi solusi kreatif untuk menyajikan informasi mutu dalam bentuk visual yang menarik dan komunikatif. Dengan antarmuka yang ramah pengguna, Canva memungkinkan guru, kepala sekolah, maupun tim mutu mendesain infografis, poster evaluasi, dan laporan performa dengan estetika profesional. Penyajian mutu yang menarik meningkatkan daya serap dan partisipasi warga sekolah dalam refleksi dan tindak lanjut mutu.

Di sisi lain, Learning Management System (LMS) evaluatif seperti Moodle, Google Classroom dengan fitur rubrik, atau Edmodo versi lanjutan memungkinkan pemantauan kualitas pembelajaran secara detail. LMS tidak hanya mencatat kehadiran dan tugas, tetapi juga mendokumentasikan umpan balik guru, hasil penilaian autentik, dan keterlibatan siswa dalam proses belajar. LMS dengan fitur evaluatif dapat diintegrasikan ke sistem mutu untuk menilai capaian pembelajaran secara lebih utuh.

Dari perspektif teoretik, pemanfaatan tools digital ini selaras dengan prinsip Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan, yang menekankan perbaikan berkelanjutan berbasis data. Tools digital menjadi medium yang mempercepat siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) dalam konteks sekolah. Di era VUCA, kecepatan dan presisi analisis menjadi keunggulan kompetitif sekolah dalam merespons tantangan mutu.

Tabel berikut ini merangkum fungsi strategis masing-masing tools digital:

Tools Digital	Fungsi Utama	Dampak terhadap Mutu
Google Data Studio	Visualisasi data interaktif dan real-time	Memperkuat keputusan berbasis data
Canva Dashboard	Desain laporan mutu yang estetik	Meningkatkan komunikasi mutu dan partisipasi
LMS Evaluatif (Moodle, dll.)	Pemantauan proses dan hasil belajar	Penguatan kualitas instruksional dan evaluasi

Dengan sinergi ketiga tools ini, sekolah dapat mengembangkan ekosistem digital mutu yang terintegrasi, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan berkelanjutan. Tidak ada lagi laporan mutu yang hanya menjadi tumpukan dokumen, karena semuanya hidup dalam sistem digital yang dinamis dan adaptif.

Penggunaan tools ini juga mencerminkan kesadaran digital leadership kepala sekolah dan guru. Sekolah yang mampu memaksimalkan tools digital bukan hanya menunjukkan kecanggihan teknologi, tetapi juga kedewasaan dalam manajemen mutu modern. Inilah langkah konkret menuju SMK yang tidak hanya memenuhi standar, tetapi juga mampu menciptakan standar baru melalui inovasi dan teknologi.

Teknologi sebagai katalis percepatan budaya mutu

Teknologi bukan sekadar alat bantu dalam sistem penjaminan mutu, tetapi katalis yang mampu mempercepat terbentuknya budaya mutu yang melekat dalam sistem pendidikan. Ketika digitalisasi diterapkan secara holistik dan bukan sekadar tempelan administratif, maka sistem mutu menjadi lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Teknologi mempercepat siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) karena memungkinkan data diperoleh secara real time, disajikan dalam format visual yang mudah dibaca, dan langsung diterjemahkan ke dalam pengambilan keputusan. Misalnya, dashboard mutu yang terintegrasi dapat

memberikan peringatan dini terhadap anomali data atau kinerja yang melenceng dari target.

Dalam konteks SMK, digitalisasi budaya mutu dapat dimulai dari sistem kehadiran guru dan siswa berbasis cloud, e-rapor yang terintegrasi dengan capaian pembelajaran, sistem pembelajaran berbasis LMS (Learning Management System), hingga pelaporan mutu sekolah dalam format yang transparan dan partisipatif.

Perubahan budaya tidak bisa dipaksakan, namun dapat dipercepat melalui transformasi sistem. Ketika sistem mutu digital mengedepankan transparansi, akuntabilitas, dan kolaborasi, maka nilai-nilai tersebut akan menjadi bagian dari kebiasaan warga sekolah. Ini sejalan dengan prinsip Edgar Schein bahwa sistem dan struktur dapat membentuk budaya organisasi.

Budaya mutu yang didorong oleh teknologi juga memungkinkan penguatan profesionalisme guru. Misalnya, guru dapat secara otomatis menerima umpan balik dari hasil asesmen formatif digital yang mereka susun sendiri, atau memperoleh pelatihan daring berbasis data reflektif yang spesifik untuk pengembangan kompetensinya.

Salah satu kekuatan teknologi adalah kemampuannya menyatukan seluruh aktor dalam sistem mutu secara simultan. Kepala sekolah dapat memantau progres RTL (Rencana Tindak Lanjut), guru bisa mengakses SOP pembelajaran berbasis mutu, siswa dapat memantau capaian kompetensi, dan pengawas sekolah bisa meninjau dokumen evaluasi secara real time.

Namun demikian, teknologi hanya akan menjadi katalis efektif bila didukung oleh kapasitas SDM dan kesadaran budaya mutu. Tanpa literasi digital, komitmen kolektif, dan kepemimpinan transformatif, maka teknologi justru bisa menciptakan beban tambahan atau sekadar formalitas digital.

Oleh karena itu, pendekatan yang diperlukan bukan sekadar pengadaan sistem, tetapi pengembangan ekosistem. Digitalisasi mutu harus disertai pelatihan SDM, penyederhanaan proses, integrasi antar sistem,

dan dukungan kebijakan yang adaptif. Dengan begitu, teknologi menjadi penyatu arah gerak mutu, bukan sekadar alat pengumpul data.

Berikut adalah tabel perbandingan antara pendekatan manual dan digital dalam sistem budaya mutu di SMK:

Aspek	Pendekatan Manual	Pendekatan Digital
Akses Data	Lambat dan terbatas	Cepat, real-time, dan terintegrasi
Transparansi	Rentan manipulasi	Tinggi melalui log aktivitas
Kolaborasi	Terfragmentasi	Terkoordinasi secara sistemik
Monitoring Mutu	Periodik dan retrospektif	Kontinu dan prediktif
Pengambilan Keputusan	Lambat dan subjektif	Cepat dan berbasis data

Teknologi memungkinkan mutu tidak lagi bergantung pada kehadiran fisik atau proses manual, melainkan dapat ditingkatkan secara sistemik melalui jejaring data dan pengambilan keputusan yang terotomatisasi. Dalam jangka panjang, ini akan menciptakan budaya mutu yang kuat, berkelanjutan, dan kontekstual sesuai dinamika SMK.

Dengan demikian, teknologi bukanlah tujuan akhir, melainkan kendaraan yang membawa sistem pendidikan vokasi ke arah yang lebih bermutu, adil, dan relevan dengan kebutuhan zaman. Ketika semua unsur sekolah menyatu dalam satu sistem digital yang memfasilitasi refleksi, perbaikan, dan kolaborasi, maka transformasi mutu benar-benar dimulai dari dalam.

C. Kolaborasi Strategis untuk Mutu: DUDI, Alumni, Komite, Pemerintah

Dalam dunia pendidikan vokasi yang terus bergerak di tengah turbulensi zaman VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), penjaminan mutu sekolah tidak lagi dapat berdiri sendiri sebagai proses internal semata.

Ia harus menjadi hasil dari kolaborasi strategis yang dinamis antara sekolah dan ekosistem eksternal yang lebih luas—melibatkan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), alumni, komite sekolah, serta pemerintah daerah dan pusat. Sinergi lintas pemangku kepentingan ini menjadi fondasi utama bagi sekolah menengah kejuruan (SMK) untuk membangun sistem mutu yang adaptif, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Bab ini mengangkat konsep *quadruple helix* sebagai pendekatan teoretik utama dalam menjelaskan interkoneksi antara empat pilar utama penggerak ekosistem mutu: sekolah sebagai institusi pendidikan, dunia industri sebagai pengguna lulusan, komunitas masyarakat (termasuk alumni dan komite sekolah), dan pemerintah sebagai regulator sekaligus fasilitator. Dalam kerangka ini, mutu bukanlah semata hasil dari sistem internal seperti ISO, Rapor Pendidikan, atau Akreditasi, melainkan produk dari jejaring kolaborasi yang saling memperkuat, saling menilai, dan saling memajukan.

Lebih dari itu, bab ini juga menyajikan peran alumni sebagai jembatan antara sekolah dan dunia kerja, serta bagaimana komite sekolah dan DUDI dapat menjadi *external quality assurance actors* yang kritis dan partisipatif. Transformasi mutu sejati hanya dapat terjadi jika ada kesadaran kolektif dan komitmen sinergis di antara seluruh pihak yang terhubung dengan pendidikan kejuruan.

Kolaborasi tidak hanya diperlukan untuk menyiapkan lulusan yang kompeten dan siap kerja, tetapi juga untuk membangun legitimasi sosial dan kepercayaan publik terhadap kualitas SMK. Oleh karena itu, studi kasus kolaborasi yang berhasil akan disajikan dalam subbab terakhir sebagai inspirasi praksis dan contoh konkret dari integrasi kolaboratif dalam kerangka penjaminan mutu.

Bab ini diharapkan dapat memperluas perspektif pembaca, khususnya pemimpin dan pengelola SMK, bahwa membangun mutu bukan hanya soal internalisasi sistem, melainkan perluasan jejaring, artikulasi visi bersama, dan penciptaan ruang dialog lintas sektor untuk inovasi mutu yang berkelanjutan.

Kolaborasi dalam pendekatan *Quadruple Helix*

Dalam dunia yang semakin kompleks, volatil, dan terdigitalisasi, pendidikan vokasi seperti SMK tidak bisa lagi berjalan dalam isolasi. Kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh seberapa baik internal sekolah dikelola, tetapi juga oleh seberapa kuat jalinan kolaborasi eksternal yang dibangun. Salah satu pendekatan paling relevan dan transformatif dalam membangun jejaring ini adalah model *Quadruple Helix*.

Secara filosofis, *Quadruple Helix* berakar dari pemikiran tentang interkoneksi sosial dalam pengembangan ilmu pengetahuan, inovasi, dan kesejahteraan publik. Model ini awalnya dikembangkan sebagai evolusi dari *Triple Helix* yang hanya mencakup hubungan antara pemerintah, akademisi, dan industri. Penambahan heliks keempat, yaitu komunitas atau masyarakat sipil, memperkuat dimensi demokratis dan keberpihakan sosial dalam pembangunan, termasuk dalam konteks pendidikan.

Dalam kerangka pendidikan mutu, khususnya di SMK, keempat heliks tersebut berperan sebagai simpul strategis:

1. Pemerintah, sebagai pengarah kebijakan dan penyedia regulasi serta insentif;
2. Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), sebagai pengguna utama lulusan dan mitra dalam kurikulum berbasis kebutuhan kerja;
3. Akademisi atau LPTK, sebagai pencetak guru dan pelaksana pendampingan peningkatan kapasitas;
4. Komunitas atau masyarakat, sebagai pemangku kepentingan yang menjaga relevansi, konteks lokal, dan nilai-nilai budaya.

Secara teoretik, model *Quadruple Helix* menjembatani antara pendekatan *knowledge-based development* dan *inclusive innovation*. Pengetahuan tidak hanya diproduksi oleh institusi formal, tetapi juga oleh praktik komunitas, pengalaman industri, dan aspirasi masyarakat lokal. Dalam konteks SMK, ini berarti bahwa mutu tidak hanya hasil dari *internal school improvement*, melainkan juga dari kolaborasi lintas sektor yang membentuk ekosistem belajar yang otentik dan berdaya guna.

Sebagai contoh, pelibatan DUDI dalam penyusunan kurikulum Teaching Factory adalah wujud konkret kolaborasi heliks kedua. Keterlibatan komite sekolah dan tokoh masyarakat dalam pembinaan karakter siswa menunjukkan penguatan heliks keempat. Di sisi lain, pendampingan oleh perguruan tinggi untuk analisis data rapor pendidikan mencerminkan heliks akademik.

Pendekatan Quadruple Helix juga memperkuat konsep mutu partisipatoris, di mana pengambilan keputusan sekolah tidak lagi elitis atau top-down, tetapi berbasis dialog antarpemangku kepentingan. Kekuatan model ini adalah pada co-creation (penciptaan bersama), co-ownership (kepemilikan bersama), dan co-responsibility (tanggung jawab bersama).

Secara praktis, kolaborasi Quadruple Helix dapat dituangkan dalam bentuk:

- Forum multi-pihak untuk perencanaan mutu tahunan sekolah;
- MoU kemitraan SMK–Industri yang menjangkau program pelatihan, magang, hingga penyusunan standar mutu lulusan;
- Pelibatan alumni sebagai evaluator eksternal mutu lulusan;
- Program CSR pendidikan dari dunia industri yang selaras dengan roadmap mutu sekolah.

Menurut Carayannis & Campbell (2012), Quadruple Helix mendorong ekosistem inovasi yang terbuka dan responsif. Ini sangat relevan bagi SMK yang harus terus menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar kerja yang berubah cepat. Maka, kolaborasi bukan sekadar strategi tambahan, tetapi fondasi dari inovasi berkelanjutan dan peningkatan mutu yang bermakna.

Dari sisi transformasi budaya mutu, pendekatan ini menuntut sekolah untuk mengembangkan kompetensi kolaboratif, bukan hanya kompetensi individual. Artinya, sekolah perlu membangun sistem komunikasi lintas heliks, memperkuat diplomasi kelembagaan, serta mengadopsi mindset bahwa keberhasilan pendidikan bukan hasil kerja tunggal, melainkan jaringan yang saling menguatkan.

Lebih dari itu, Quadruple Helix juga sejalan dengan semangat merdeka belajar dan gotong royong mutu. Di mana sekolah tidak dibebani sendiri

dalam mewujudkan standar mutu tinggi, melainkan didukung penuh oleh para pihak yang memiliki kepentingan atas hasil pendidikan. Maka, kolaborasi ini menjadi bentuk konkret dari pendidikan sebagai urusan bersama bangsa.

Dalam konteks kebijakan, model ini sudah tercermin dalam program SMK Pusat Keunggulan, di mana sinergi antarheliks menjadi salah satu syarat pendanaan dan asesmen keberhasilan. Demikian pula dalam implementasi *Platform Rapor Pendidikan*, pemerintah mendorong sekolah untuk tidak bekerja sendiri, tetapi melibatkan pemangku kepentingan lokal dalam tindak lanjut mutu.

Dalam membangun mutu pendidikan vokasi, khususnya di SMK, paradigma lama yang bersifat inward-looking dan eksklusif sudah tidak lagi relevan di tengah kompleksitas zaman. Di era VUCA, penjaminan mutu menuntut keberanian untuk keluar dari sekat institusional dan membangun *quadruple helix collaboration*, yakni sinergi strategis antara empat aktor utama: sekolah, dunia usaha dan dunia industri (DUDI), pemerintah, dan masyarakat (termasuk alumni dan komite sekolah). Model ini bukan hanya kerangka kolaborasi, melainkan sebuah epistemologi baru dalam tata kelola mutu.

Pendekatan *quadruple helix* bersandar pada premis bahwa mutu bukanlah hasil dari kontrol tunggal, tetapi buah dari dinamika dialogis dan sinergi antaraktor. Sekolah sebagai pusat pendidikan tidak bisa bekerja sendiri dalam memastikan relevansi kurikulum dan ketercapaian kompetensi lulusan. DUDI menjadi mitra vital yang memberikan umpan balik riil terhadap kebutuhan dunia kerja. Pemerintah menyediakan regulasi, insentif, dan sistem penjaminan mutu eksternal, sementara masyarakat dan alumni berperan sebagai pengawas sosial sekaligus penyokong legitimasi institusional.

Dalam dimensi filosofis, *quadruple helix* mencerminkan pandangan ontologis bahwa realitas pendidikan tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial dan ekonomi yang melingkupinya. Pendidikan vokasi bukan entitas mandiri, melainkan sistem terbuka yang terus berinteraksi dengan

lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, konsep mutu dalam pendidikan vokasi harus dipahami sebagai hasil dari interaksi sistemik dan bukan semata-mata hasil evaluasi internal.

Epistemologinya dibangun di atas prinsip dialogis: bahwa pengetahuan tentang mutu harus dikonstruksi secara kolektif. Artinya, bukan hanya sekolah yang tahu apa itu mutu, tetapi semua aktor harus dilibatkan dalam mendefinisikan, mengukur, dan mengevaluasi mutu itu sendiri. Ini selaras dengan semangat demokratisasi mutu—sebuah usaha untuk melibatkan lebih banyak pihak dalam proses perbaikan pendidikan.

Dari sisi aksiologi, kolaborasi quadruple helix juga menyiratkan nilai-nilai etis seperti gotong royong, tanggung jawab sosial, dan transparansi. Mutu bukan hanya kewajiban formal, tetapi panggilan moral yang harus dijalankan bersama-sama demi masa depan generasi muda. Kegagalan sekolah dalam menjalin kolaborasi bisa dilihat sebagai kegagalan dalam memenuhi tanggung jawab etis terhadap peserta didik dan masyarakat luas.

Model ini juga menjawab kegelisahan atas fragmentasi peran dalam sistem pendidikan. Banyak kebijakan sekolah yang berjalan sendiri tanpa keterkaitan dengan dunia industri atau pemerintah daerah. Di sisi lain, DUDI juga sering menilai lulusan SMK tanpa pernah memberikan kontribusi dalam penyusunan kurikulum atau pengembangan program magang. Padahal, mutu pendidikan hanya akan bermakna jika ada *co-creation* dalam setiap tahapannya.

Dalam praktiknya, kolaborasi ini harus dimulai dari dialog: dialog tentang kebutuhan, ekspektasi, tantangan, dan peluang. Sekolah dapat menyelenggarakan forum rutin bersama DUDI dan komite sekolah untuk membahas capaian lulusan, tantangan kurikulum, dan evaluasi program link-and-match. Pemerintah daerah juga perlu hadir bukan sebagai regulator semata, tetapi sebagai fasilitator dan katalis kolaborasi.

Kolaborasi ini juga memiliki implikasi langsung terhadap perencanaan dan penganggaran. Dalam RKS dan RKAS, program-program mutu seharusnya dirancang dengan melibatkan semua pemangku kepentingan, bukan hanya atas asumsi internal. Dana BOS dan DAK dapat diarahkan

untuk memperkuat sinergi ini melalui pelatihan bersama, magang industri, atau pengembangan kurikulum adaptif.

Secara teknis, SMK dapat membentuk *Dewan Mutu Eksternal* yang terdiri dari wakil-wakil DUDI, alumni, komite, dan pemerintah setempat. Dewan ini berfungsi sebagai forum reflektif dan proyektif dalam membahas strategi mutu secara berkala. Kehadiran mereka tidak menggantikan fungsi TPMIS, tetapi memperkaya proses pengambilan keputusan berbasis data dan nilai.

Dalam konteks akuntabilitas sosial, keterlibatan masyarakat menjadi sangat penting. Alumni yang sukses dapat menjadi role model dan mentor bagi peserta didik. Komite sekolah tidak hanya berperan sebagai pendukung kegiatan operasional, tetapi juga sebagai jembatan komunikasi antara sekolah dan publik. Ini akan menguatkan legitimasi sekolah sebagai institusi yang responsif dan partisipatif.

Secara ideologis, pendekatan quadruple helix adalah bentuk praksis dari demokratisasi pendidikan dan otonomi sekolah. Ia memperluas ruang partisipasi dan mendekonstruksi hierarki otoritas tunggal dalam penjaminan mutu. Dalam dunia yang semakin kompleks, kekuatan kolaboratif lebih dibutuhkan daripada otoritas struktural.

Model ini juga membuka ruang untuk inovasi kolaboratif. Misalnya, pelibatan DUDI dalam penilaian akhir, atau penyusunan standar kompetensi bersama antara sekolah dan industri. Di sisi lain, komunitas lokal bisa dilibatkan dalam pengembangan karakter dan kewirausahaan siswa, menjadikan mutu tidak hanya teknis tetapi juga sosial dan kultural.

Namun, tentu saja kolaborasi ini bukan tanpa tantangan. Masih banyak sekolah yang belum memiliki jejaring DUDI yang kuat, atau menghadapi resistensi internal karena perubahan pola kerja. Pemerintah daerah juga belum optimal dalam menjadi jembatan antara dunia pendidikan dan industri. Karena itu, pembangunan ekosistem kolaboratif ini harus dilakukan secara bertahap dan terencana.

Strategi awal dapat dimulai dari pemetaan stakeholder utama dan membangun komunikasi yang terbuka. Sekolah perlu menetapkan prioritas

kolaborasi berdasarkan potensi lokal dan kebutuhan pengembangan lulusan. Tidak harus langsung besar dan formal, kolaborasi dapat dimulai dari proyek kecil, seperti pelatihan singkat dari praktisi industri atau kunjungan lapangan bersama.

Sebagai refleksi, mutu bukanlah tujuan akhir, tetapi proses yang terus diperjuangkan dalam jejaring sosial. Dalam ekosistem quadruple helix, sekolah tidak lagi menjadi menara gading, tetapi *rumah dialog* antara dunia pendidikan, dunia industri, dan masyarakat. Di sinilah mutu menemukan maknanya yang sejati: sebagai hasil cinta kolektif kepada masa depan anak-anak bangsa.

Penjaminan mutu yang integratif dan kolaboratif ini akan memperkuat posisi SMK sebagai institusi pendidikan vokasi yang kredibel, adaptif, dan terpercaya. Dalam jangka panjang, pendekatan ini akan membangun ketahanan mutu yang tidak tergantung pada program sesaat, tetapi berakar kuat dalam struktur sosial dan budaya lokal.

Akhirnya, *quadruple helix* bukan sekadar model, tetapi narasi baru tentang bagaimana mutu diciptakan, dimaknai, dan diperjuangkan bersama. Di tengah badai VUCA, kolaborasi inilah yang akan menjadi jangkar utama bagi pelayaran mutu pendidikan vokasi Indonesia.

Peran alumni dan DUDI sebagai penjamin mutu eksternal

Dalam ekosistem pendidikan vokasi, kehadiran Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) serta alumni bukan sekadar pelengkap, melainkan menjadi elemen strategis dalam menjamin keberlanjutan dan relevansi mutu pendidikan. Dalam perspektif filosofis, keberadaan DUDI dan alumni merepresentasikan perwujudan nilai praksis pendidikan: menjembatani antara dunia ide (kurikulum) dan dunia realitas (lapangan kerja dan pengembangan karier). Dalam era VUCA, relasi ini bukan hanya menjadi nilai tambah, tetapi menjadi keharusan sistemik agar SMK tidak kehilangan arah dalam melahirkan lulusan yang adaptif, kompeten, dan kontributif.

Pertama, DUDI memegang peran sebagai validator eksternal atas capaian pembelajaran. Validasi ini tidak hanya bersifat administratif melalui

MoU atau dokumen pelatihan, tetapi menyentuh pada substansi: apakah kompetensi lulusan sesuai dengan ekspektasi lapangan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip outcome-based education (OBE), di mana kualitas dinilai dari hasil, bukan sekadar proses.

Kedua, alumni sebagai produk nyata dari sistem pendidikan SMK menjadi cermin kualitas dan indikator jangka panjang dari keberhasilan institusi. Dalam banyak penelitian, keterlibatan alumni dalam mentoring, pelatihan, sharing session, hingga menjadi bagian dari komite mutu terbukti meningkatkan efektivitas budaya mutu sekolah.

Ketiga, dalam teori jaminan mutu eksternal (external quality assurance), keberadaan pihak luar sebagai mitra strategis memperkaya dimensi triangulasi data. Data persepsi dari DUDI terhadap lulusan, umpan balik dari alumni, serta rekam jejak karier mereka menjadi instrumen penguatan refleksi dan perbaikan internal.

Keempat, dari sisi filosofi etika, melibatkan DUDI dan alumni menunjukkan keterbukaan dan kerendahan hati institusi pendidikan untuk terus belajar. Ini merupakan pengejawantahan dari prinsip mutual accountability—di mana mutu bukan milik satu pihak, melainkan hasil kolaborasi yang bertanggung jawab bersama.

Kelima, peran alumni dan DUDI juga menumbuhkan ekosistem keberlanjutan. Alumni dapat berperan sebagai relawan pengajar, penyedia pelatihan keterampilan, atau fasilitator jejaring kerja. Sementara DUDI dapat menjadi mitra dalam pengembangan kurikulum, teaching factory, hingga penyediaan tempat praktik industri.

Keenam, untuk mewujudkan kontribusi nyata, perlu dibentuk forum kemitraan strategis SMK-DUDI-Alumni. Forum ini menjadi wadah sinergi program dan perencanaan bersama yang terstruktur. Pendekatan ini juga selaras dengan konsep kemitraan simbiotik yang saling menguntungkan.

Ketujuh, sekolah perlu menyusun standar kolaborasi mutu dengan DUDI dan alumni, meliputi aspek partisipasi, relevansi, keberlanjutan, dan evaluasi. Standar ini juga dapat menjadi instrumen dalam audit mutu internal maupun eksternal.

Kedelapan, implementasi sistem tracer study berbasis digital menjadi kunci dalam memetakan sebaran dan persepsi alumni terhadap relevansi pendidikan yang mereka terima. Data ini penting dalam pembaruan kurikulum dan penyusunan kebijakan mutu berbasis bukti.

Kesembilan, dalam konteks budaya organisasi, keterlibatan DUDI dan alumni secara reguler menciptakan budaya kolaboratif dan keterbukaan informasi. Budaya ini menjadi dasar dalam penguatan siklus mutu dan perencanaan strategis.

Kesepuluh, dalam hal branding sekolah, peran alumni yang sukses serta kontribusi nyata DUDI memperkuat citra positif dan kepercayaan publik terhadap SMK.

Kesebelas, program magang, teaching factory, dan inkubasi bisnis sekolah perlu didesain dengan partisipasi aktif DUDI dan alumni. Hal ini akan menumbuhkan keselarasan antara pembelajaran dan kebutuhan dunia kerja.

Keduabelas, pendekatan co-creation dalam penyusunan program sekolah bersama DUDI dan alumni akan menghasilkan inovasi yang lebih kontekstual dan aplikatif.

Ketigabelas, keberadaan mentor alumni dalam program pembinaan karakter dan keterampilan hidup (life skills) akan memperkuat soft skills siswa yang menjadi tuntutan utama dalam dunia kerja masa kini.

Keempatbelas, peran DUDI dalam monitoring dan evaluasi program pendidikan vokasi juga dapat memperkaya dimensi penilaian berbasis kebutuhan nyata dan bukan semata regulasi.

Kelimabelas, pelibatan alumni dan DUDI dalam forum evaluasi mutu tahunan SMK akan memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan lembaga.

Keenambelas, melalui kerja sama dengan DUDI dan alumni, sekolah dapat mengakses peluang pengembangan profesional bagi guru, baik dalam bentuk pelatihan, sertifikasi, maupun studi lapangan.

Ketujuhbelas, alumni yang bekerja di sektor strategis dapat menjadi jembatan untuk kerja sama baru, beasiswa, hingga inovasi teknologi di sekolah.

Kedelapanbelas, sekolah perlu menyusun indikator keberhasilan kolaborasi, seperti jumlah kontribusi alumni, keterlibatan DUDI dalam pelatihan, dan dampak tracer study terhadap perubahan kurikulum.

Kesembilanbelas, data dari kolaborasi ini perlu dikompilasi dalam laporan mutu sekolah yang bersifat akuntabel, transparan, dan informatif.

Keduapuluh, pada akhirnya, keterlibatan alumni dan DUDI bukan sekadar formalitas, tetapi transformasi mindset bahwa pendidikan yang berkualitas lahir dari interaksi dan sinergi antaraktor dalam ekosistem mutu.

Tabel: Peran Strategis Alumni dan DUDI dalam Penjaminan Mutu SMK

Komponen Kolaborasi	Peran Alumni	Peran DUDI
Kurikulum dan Pembelajaran	Memberi masukan relevansi isi kurikulum	Ko-kurikulum, kurikulum bersama, teaching factory
Pengembangan Karier Siswa	Mentor, narasumber, jejaring kerja	Tempat magang, rekrutmen, pembinaan
Evaluasi dan Monitoring	Tracer study, feedback lulusan	Survei kepuasan, penilaian kerja lulusan
Penguatan Mutu dan Budaya	Role model, etos kerja, relawan pengajar	Pendampingan mutu, insentif prestasi
Dukungan SDM dan Sarpras	Bantuan dana, alat praktik, beasiswa	CSR pendidikan, alat industri, pelatihan

Strategi sinergi antar-SMK dan jaringan penjaminan mutu vokasi

Di tengah arus perubahan yang cepat dan ketidakpastian sistemik dalam dunia kerja, pendidikan vokasi tidak lagi dapat bertumpu pada upaya individual sekolah. Yang dibutuhkan kini adalah konstelasi kolaboratif, yakni

keterhubungan strategis antar-SMK sebagai jaringan pembelajar yang saling memperkuat mutu, inovasi, dan keberlanjutan. Dalam konteks ini, sinergi antar-SMK dan pembentukan jaringan penjaminan mutu vokasi menjadi keniscayaan.

Secara filosofis, sinergi antar-SMK didasarkan pada prinsip mutu sebagai komitmen kolektif. Bahwa sekolah bukanlah entitas otonom yang bersaing dalam isolasi, melainkan bagian dari ekosistem yang saling tergantung. Sebagaimana dalam filsafat ubuntu dari Afrika: I am because we are — mutu satu sekolah memiliki resonansi terhadap sekolah lain, baik dalam praktik maupun persepsi publik.

Konsep ini juga sejalan dengan pendekatan collaborative advantage dalam teori manajemen strategis. Ketika organisasi (dalam hal ini SMK) bekerja bersama, nilai tambah tidak hanya dikalikan, tetapi juga diciptakan bersama melalui sinergi sumber daya, pembelajaran silang, dan inovasi kolektif.

Dalam ranah pendidikan vokasi, sinergi antar-SMK dapat mengambil bentuk konkret sebagai:

- Forum regional penjaminan mutu SMK;
- Praktik berbagi sumber daya pelatihan dan instruktur ahli;
- Benchmarking program Teaching Factory;
- Kolaborasi pengembangan perangkat mutu seperti evaluasi diri, RTL, dan supervisi berbasis standar industri.

Secara teoretik, pendekatan ini berakar pada teori organizational learning (Argyris & Schön, 1996) dan inter-organizational networks (Powell, 1990), yang menekankan pentingnya pembelajaran antarorganisasi melalui praktik reflektif, dialog kritis, dan inovasi kolaboratif. SMK sebagai organisasi pembelajar akan lebih adaptif dan inovatif jika berada dalam jaringan yang terbuka dan suportif.

Salah satu strategi kunci dalam membangun sinergi ini adalah pemeataan kekuatan dan kebutuhan antar-SMK. Dengan pendekatan asset-based collaboration, sekolah tidak difokuskan pada kekurangan, tetapi pada potensi saling melengkapi. Misalnya, SMK A unggul di bidang animasi,

sementara SMK B kuat dalam bidang otomotif. Keduanya bisa berbagi pelatihan, mentor, bahkan siswa magang lintas sekolah.

Model ini juga membuka peluang shared accreditation atau evaluasi mutu antar-SMK yang saling mengaudit dalam semangat transparansi dan pertumbuhan bersama. Pendekatan peer-review berbasis mutu ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga memperkaya wawasan mutu dari pengalaman rekan sejawat.

Di samping itu, pengembangan jaringan penjaminan mutu vokasi di tingkat kabupaten/kota maupun provinsi dapat menjadi pengungkit sistemik. Jaringan ini berfungsi sebagai:

- Clearing house untuk berbagi praktik baik;
- Pusat data mutu dan profil sekolah vokasi;
- Wadah pengembangan pelatihan bersama dan strategi tindak lanjut hasil Rapor Pendidikan;
- Jejaring ke dunia industri secara kolektif.

Agar sinergi ini berjalan efektif, dibutuhkan struktur koordinatif yang agile dan partisipatif. Bisa dalam bentuk konsorsium antar kepala sekolah, asosiasi SMK, atau forum kolaboratif berbasis klaster keahlian. Peran Dinas Pendidikan sebagai fasilitator dan pemersatu visi juga sangat strategis.

Dalam skala nasional, upaya ini telah dimulai melalui program seperti SMK Pusat Keunggulan (SMK-PK) yang secara eksplisit mendorong kemitraan dan kolaborasi lintas sekolah. Namun demikian, semangat ini perlu dilanjutkan dengan inisiatif akar rumput yang tumbuh dari kebutuhan bersama antar-SMK di daerah.

Dari perspektif keberlanjutan, sinergi ini dapat dikembangkan dalam bentuk Knowledge Management antar-sekolah, yaitu pengelolaan dokumen mutu, hasil evaluasi, hingga inovasi pembelajaran dalam repositori digital bersama. Dengan begitu, peningkatan mutu tidak berjalan sporadis, tetapi sistemik dan terdokumentasi.

Selain itu, kolaborasi lintas SMK juga menjadi ruang yang subur bagi diseminasi budaya mutu. Ketika satu sekolah berhasil menumbuhkan budaya refleksi, evaluasi diri, atau audit mutu, maka praktik ini dapat

menular secara konstruktif ke sekolah lain yang masih berproses. Semacam efek domino positif dalam ekosistem vokasi.

Prinsip utama dari strategi ini adalah bahwa mutu adalah ekosistem, bukan kompetisi. Jika satu sekolah maju sendirian, keberlanjutannya rapuh. Tetapi jika banyak sekolah maju bersama, maka transformasi pendidikan vokasi menjadi lebih kokoh, relevan, dan menyeluruh.

Dalam dinamika transformasi mutu pendidikan vokasi, tidak mungkin satu sekolah berjalan sendiri sebagai entitas yang otonom tanpa dukungan ekosistem yang saling menopang. Oleh karena itu, sinergi antar-SMK dan penguatan jaringan penjaminan mutu vokasi menjadi salah satu pendekatan strategis yang perlu digarap secara serius. Dalam konteks ini, penjaminan mutu tidak hanya dimaknai sebagai tanggung jawab internal satuan pendidikan, tetapi sebagai gerakan kolektif yang terstruktur dan terkoordinasi antarlembaga. Dengan landasan filosofi gotong royong dan prinsip mutualisme, kolaborasi menjadi strategi untuk mengatasi ketimpangan kualitas antar-SMK sekaligus mempercepat pemerataan mutu nasional.

Strategi sinergi antar-SMK dapat dikembangkan melalui tiga jalur utama:

1. Sinergi vertikal, yakni kerja sama antara SMK dan lembaga otoritas seperti Dinas Pendidikan, Ditjen Vokasi, dan Lembaga Akreditasi;
2. Sinergi horizontal, berupa kolaborasi antar-SMK di satu daerah atau lintas wilayah yang memiliki kesamaan kompetensi keahlian;
3. Sinergi diagonal, yaitu kolaborasi antara SMK unggulan dan SMK dengan tantangan mutu sebagai upaya pembinaan terpadu.

Ketiga bentuk sinergi ini bertujuan untuk membangun jaringan pembelajaran, berbagi praktik baik, dan akselerasi transformasi mutu yang inklusif.

Salah satu bentuk konkret dari strategi sinergi ini adalah pembentukan forum jejaring penjaminan mutu antar-SMK yang terkoordinasi dalam satu wilayah kerja MKKS (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah). Forum ini dapat menjadi media pertukaran informasi, pelatihan bersama, audit silang mutu, dan pendampingan penyusunan dokumen mutu. Selain itu, sinergi

juga dapat dilakukan dalam bentuk konsorsium vokasi lintas sektor, seperti konsorsium SMK bidang teknologi, kesehatan, pertanian, dan industri kreatif yang bekerja sama dalam pembaruan kurikulum, uji kompetensi bersama, dan sinkronisasi standar industri.

Model kolaborasi ini diperkuat dengan penggunaan teknologi digital, seperti platform berbasis cloud untuk berbagi dokumen mutu, LMS kolaboratif untuk pelatihan daring lintas sekolah, serta dashboard integratif untuk pemantauan capaian mutu bersama. Inisiatif ini mencerminkan semangat transformasi digital dalam pengelolaan mutu secara kolektif dan berbasis data. Dengan adanya sistem digital terintegrasi, data mutu dari berbagai SMK dapat diolah menjadi analitik komparatif yang memperkuat pengambilan keputusan bersama.

Tantangan dari model ini tentu tidak ringan, terutama terkait dengan disparitas kapasitas antar-sekolah, perbedaan tata kelola, hingga kendala geografis dan teknis. Namun dengan kerangka kerja yang jelas, komitmen pimpinan sekolah, dan dukungan kebijakan dari pemerintah daerah, sinergi antar-SMK dapat menjadi pengungkit besar dalam peningkatan mutu secara nasional. Kolaborasi ini tidak semata-mata soal teknis pelaksanaan, tetapi juga menyangkut pembentukan budaya baru: budaya kolaboratif yang menjunjung semangat berbagi, saling belajar, dan saling memperkuat.

Tabel 11.3 – Model Strategi Sinergi antar-SMK dan Jaringan Penjaminan Mutu

Dimensi Strategi	Jenis Sinergi	Tujuan	Contoh Implementasi
Vertikal	SMK – Dinas/ Dirjen Vokasi	Sinkronisasi kebijakan mutu	Pembinaan mutu oleh Cabdin
Horizontal	SMK – SMK sejenis/lintas kota	Berbagi praktik dan pelatihan	Forum MKKS, workshop bersama
Diagonal	SMK Unggul – SMK pembinaan	Pendampingan dan pemerataan kualitas	Audit silang, mentoring, co-teaching

Studi kasus kolaborasi yang berhasil

Dalam perjalanan membangun mutu di satuan pendidikan vokasi seperti SMK, praktik kolaboratif yang konkret dan berhasil menjadi referensi penting yang dapat direplikasi dan dimodifikasi sesuai kebutuhan dan konteks lokal. Studi kasus menjadi jendela pembelajaran institusional yang bukan hanya mengungkap keberhasilan, tetapi juga proses, tantangan, dan pembelajaran transformatif yang menyertainya. Pada bagian ini, ditampilkan beberapa studi kolaborasi yang telah membawa dampak signifikan terhadap mutu layanan pendidikan vokasi, membangun kredibilitas SMK, serta memperkuat keterlibatan pemangku kepentingan.

Salah satu contoh konkret adalah SMK Negeri 1 Singosari yang menjalin kolaborasi strategis dengan PT. Astra Honda Motor dalam skema Teaching Factory. Kerja sama ini tidak hanya sebatas pelatihan atau donasi alat praktik, tetapi menyentuh ranah kurikulum, sertifikasi guru dan siswa, hingga rekrutmen tenaga kerja. Keberhasilan ini ditandai dengan terserapnya lebih dari 70% lulusan ke dunia industri mitra, meningkatnya angka kepuasan stakeholder, dan akreditasi unggul dari BAN-S/M. Studi ini menunjukkan bahwa mutu bukan hanya dibangun dari dalam, tetapi dikokohkan melalui legitimasi eksternal.

Studi berikutnya berasal dari SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi yang menggandeng alumni dalam skema *Mutu Alumni Menginspirasi* (MAMI). Alumni dari berbagai bidang keahlian kembali ke sekolah untuk menjadi mentor, fasilitator praktik kerja, dan pemberi beasiswa. Interaksi lintas generasi ini berhasil membangun etos saling berbagi, memperkuat jembatan dunia kerja–sekolah, dan menciptakan ekosistem belajar kolaboratif yang berkelanjutan. Dari segi mutu, MAMI memperlihatkan peningkatan dalam indikator lingkungan belajar dan karakter siswa berdasarkan rapor pendidikan.

Di wilayah Indonesia Timur, SMK Katolik Santo Paulus Makassar membangun kemitraan erat dengan Komite Sekolah dan tokoh adat setempat. Dalam konteks sosial yang kental nilai-nilai komunitarian, keberhasilan mutu dipengaruhi oleh legitimasi sosial. Dengan mengadopsi pendekatan

berbasis budaya lokal, sekolah ini berhasil menurunkan angka ketidakhadiran siswa, meningkatkan partisipasi perempuan dalam program kejuruan, dan mengintegrasikan nilai-nilai budaya dalam indikator mutu karakter. Hasilnya, sekolah tidak hanya diakui dalam lingkup regional tetapi menjadi rujukan nasional.

Studi lain datang dari SMK Negeri 2 Denpasar yang mengembangkan *Smart Quality Management System (SQMS)* berbasis aplikasi digital internal. SQMS dibangun atas kerja sama tim mutu sekolah dengan universitas mitra IT dan lembaga donor lokal. Sistem ini memungkinkan pelacakan kinerja indikator mutu secara real-time, melakukan triangulasi data, serta mengefisienkan siklus PDCA. Setelah dua tahun implementasi, sekolah mencatat peningkatan akurasi perencanaan, percepatan tindak lanjut dari audit mutu internal, dan peningkatan akreditasi dari B menjadi A.

Tabel 11.4 berikut merangkum elemen-elemen keberhasilan dari keempat studi tersebut:

No	Sekolah	Mitra Strategis	Fokus Kolaborasi	Dampak terhadap Mutu
1	SMKN 1 Singosari	PT Astra Honda Motor	Kurikulum, pelatihan, rekrutmen	Akreditasi A, serapan kerja 70%
2	SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi	Alumni	Mentor, beasiswa, penguatan karakter	Kenaikan karakter & lingkungan belajar
3	SMK Katolik Santo Paulus	Komite, tokoh adat	Budaya lokal, kehadiran, kesetaraan	Penurunan absensi, reputasi lokal
4	SMKN 2 Denpasar	Universitas, donor lokal	Digitalisasi sistem mutu	Akurasi perencanaan, akreditasi meningkat

Keempat studi tersebut menegaskan bahwa penjaminan mutu SMK bukan semata produk sistem teknokratis, melainkan proses yang hidup dan

berkelanjutan yang tumbuh dari jejaring kolaborasi. Ketika DUDI, alumni, komite sekolah, dan masyarakat menjadi bagian dari sistem mutu, maka mutu tidak lagi menjadi agenda sekolah semata, melainkan misi bersama untuk membentuk generasi vokasi yang unggul.

Jika kolaborasi strategis dilakukan secara konsisten, adaptif, dan inklusif, maka sekolah tidak hanya menjadi tempat belajar tetapi menjadi simpul transformasi sosial dan ekonomi lokal. Studi kasus ini memperlihatkan jalan konkret menuju visi besar mutu sebagai misi bersama dalam ekosistem pendidikan vokasi abad ke-21.

BAGIAN V

ROADMAP MUTU SMK 2030



BAGIAN V – ROADMAP MUTU SMK 2030

Bab 12. Roadmap Transformasi Mutu SMK 2025–2030

- 12.1 Visi 2030: SMK sebagai institusi berkinerja tinggi dan bereputasi
- 12.2 Tahapan strategis 5 tahun: indikator, strategi, dan milestone
- 12.3 Mutu dalam Kurikulum Merdeka dan Teaching Factory
- 12.4 Pemanfaatan big data untuk pemantauan mutu sekolah



Bab 13. Rekomendasi Strategis dan Inspirasi Praktik Baik

- 13.1 Rekomendasi berbasis temuan empiris untuk Kepala SMK dan Dinas
- 13.2 Narasi transformasi: dari sekolah biasa ke sekolah berkinerja unggul
- 13.3 Refleksi filosofis: mutu sebagai praktik spiritual profesional
- 13.4 Penutup: “Mengelola mutu adalah merawat harapan pendidikan masa depan”

A. Roadmap Transformasi Mutu SMK 2025–2030

Di tengah dinamika disrupsi industri, perubahan sosial-kultural, dan revolusi teknologi yang mendalam, pendidikan vokasi di Indonesia memikul mandat strategis untuk tidak hanya mencetak lulusan yang adaptif, tetapi juga membangun institusi pendidikan menengah kejuruan (SMK) yang berkinerja tinggi, bereputasi, dan berdaya saing global. Bab ini disusun sebagai peta jalan transformasi mutu SMK Indonesia menuju tahun 2030, dengan titik tolak pada kesadaran bahwa mutu tidaklah statis, melainkan proses evolutif yang membutuhkan arah, komitmen, dan tindakan kolektif.

Transformasi mutu bukan sekadar memperbaiki dokumen atau mengejar angka-angka skor akreditasi, tetapi menumbuhkan *kehidupan sekolah yang bermakna*, yang menyatukan antara visi, strategi, sistem, budaya, dan kepemimpinan mutu. Dalam konteks inilah roadmap disusun sebagai panduan bertahap dan terukur dalam membangun SMK yang mampu menjawab tantangan VUCA dan tuntutan Society 5.0.

Secara filosofis, roadmap mutu adalah bentuk perencanaan bernalar dan bernilai, yang bukan sekadar respons atas krisis, melainkan refleksi atas cita-cita. Ia bukan peta jalan kaku, melainkan kompas yang lentur dan kontekstual, yang membantu sekolah mengarahkan sumber dayanya untuk mencapai *kematangan kelembagaan* yang utuh—dari aspek tata kelola, SDM, pembelajaran, hingga dampak lulusannya di masyarakat.

Bab ini terdiri dari empat subbab utama. Subbab 12.1 akan membingkai Visi 2030, yaitu bagaimana seharusnya wajah ideal SMK pada tahun 2030: unggul secara akademik, kuat secara institusional, profesional secara layanan, dan berakar kuat dalam kolaborasi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Visi ini akan dirumuskan sebagai *institusi pendidikan yang bereputasi tinggi dan berkinerja unggul* dalam sistem pendidikan nasional.

Subbab 12.2 akan menyusun tahapan strategis lima tahunan menuju visi tersebut. Melalui pendekatan logis dan sistemik, akan dibahas indikator strategis, milestone utama, dan strategi pengungkit yang bisa diterapkan oleh SMK di berbagai daerah. Di dalamnya akan disusun tabel roadmap

2025–2030, lengkap dengan fase: persiapan (2025), konsolidasi (2026–2027), akselerasi (2028), dan ekspansi hasil (2029–2030).

Subbab 12.3 membahas penanaman mutu dalam Kurikulum Merdeka dan Teaching Factory, sebagai dua pilar pembelajaran vokasi yang paling relevan dan aktual saat ini. Fokus akan diarahkan pada bagaimana mutu tidak hanya diukur dari dokumen administratif, tetapi *tercermin dalam praktik pembelajaran nyata* yang kontekstual, adaptif, dan mendorong kemandirian siswa.

Terakhir, Subbab 12.4 membahas peran big data dan sistem digital dalam memantau mutu sekolah secara berkelanjutan, dari mulai integrasi Rapor Pendidikan, dashboard mutu, hingga indikator performa real-time berbasis aplikasi cloud. Transformasi mutu SMK masa depan tidak akan mungkin terjadi tanpa tata kelola data yang presisi, terbuka, dan terkoneksi secara lintas sistem.

Dengan menuliskan roadmap ini, kita sedang tidak sekadar merancang dokumen kebijakan, tetapi merancang masa depan bersama. Masa depan SMK yang tidak tertinggal, tidak stagnan, dan tidak tercerabut dari semangat zaman. Masa depan yang melihat mutu bukan sebagai tujuan administratif, tetapi sebagai napas dan denyut kehidupan dari setiap aspek sekolah. Bab ini bukan hanya ajakan untuk berubah, tetapi undangan untuk bertransformasi—secara struktural, kultural, dan spiritual. Semoga menjadi cahaya arah, peneguh langkah, dan pemantik keyakinan bahwa mutu bukanlah beban, melainkan komitmen luhur untuk memuliakan masa depan anak-anak bangsa.

Visi 2030: SMK sebagai institusi berkinerja tinggi dan bereputasi

Visi 2030 untuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Indonesia tidak hanya berorientasi pada peningkatan angka-angka statistik semata, melainkan sebuah transformasi holistik yang menempatkan mutu sebagai napas utama pendidikan vokasi. Dalam konteks globalisasi, disrupsi teknologi, dan tuntutan Society 5.0, SMK perlu tampil sebagai institusi yang tidak hanya mempersiapkan lulusan kerja, melainkan juga membentuk karakter,

kecakapan abad 21, serta kemampuan adaptif yang tinggi. Maka dari itu, visi 2030 menjadi tonggak penting dalam menarasikan ulang posisi strategis SMK di dalam peta pembangunan bangsa.

Secara filosofis, visi ini berpijak pada tiga nilai utama: humanisme, profesionalisme, dan keberlanjutan. Humanisme dimaknai sebagai komitmen untuk menempatkan siswa sebagai subjek pembelajaran yang bermakna, bukan sekadar objek program kerja. Profesionalisme menegaskan bahwa proses pendidikan di SMK harus berbasis pada keunggulan kompetensi dan etos kerja yang tinggi. Sementara keberlanjutan menjadi prinsip penting dalam memastikan bahwa capaian mutu tidak temporer, melainkan berkesinambungan dalam waktu panjang.

Visi 2030 ini tidak lahir dari ruang hampa. Ia berakar pada berbagai refleksi kegagalan dan keberhasilan pengelolaan mutu selama dua dekade terakhir. Berbagai program revitalisasi SMK, link and match, teaching factory, hingga Kurikulum Merdeka telah memberi pelajaran bahwa keberhasilan sebuah sekolah vokasi tidak bisa dilepaskan dari integrasi antara tata kelola yang kuat, SDM yang mumpuni, budaya mutu yang hidup, dan kemitraan yang strategis.

Dengan merujuk pada kerangka UNESCO dan OECD tentang pendidikan vokasi yang relevan, maka Visi 2030 menekankan lima pilar utama SMK unggul: (1) Tata kelola profesional dan transparan, (2) Pembelajaran kontekstual berbasis industri dan teknologi, (3) Budaya kerja produktif dan kolaboratif, (4) Sistem penjaminan mutu yang adaptif, dan (5) Jejaring kemitraan strategis lintas sektor.

Visi ini juga mendorong setiap SMK untuk tidak hanya menjadi lembaga pendidikan formal, tetapi juga sebagai pusat pemberdayaan masyarakat, pusat inovasi lokal, dan ekosistem kewirausahaan muda. Maka dari itu, orientasi SMK masa depan bukan hanya lulusan siap kerja, tetapi juga lulusan siap mencipta kerja.

Dalam dimensi internal, Visi 2030 mengarahkan pada lahirnya budaya kerja yang berakar pada nilai-nilai reflektif, kolaboratif, dan evaluatif. Budaya mutu tidak lagi sebatas jargon, melainkan menjadi *way of life* seluruh ekosistem sekolah: dari kepala sekolah, guru, TU, hingga peserta didik.

Dari segi eksternal, reputasi SMK akan dibangun melalui indikator kinerja yang dapat dilacak secara publik. Rapor pendidikan, hasil akreditasi, sertifikasi ISO 21001, hingga keterlibatan alumni dan industri menjadi instrumen penting dalam membangun kepercayaan publik dan kredibilitas institusi.

Dalam kerangka transformatif ini, kepemimpinan menjadi faktor pengungkit utama. Kepala sekolah diharapkan bertransformasi menjadi *chief transformation officer* yang tidak hanya mengelola, tetapi menginspirasi, menggerakkan, dan membentuk ekosistem mutu yang tumbuh dari dalam.

Berikut adalah tabel peta jalan transformasi mutu SMK menuju Visi 2030:

Tahapan	Tahun	Fokus Strategis	Indikator Kinerja	Output Utama
Fase 1	2025	Konsolidasi dasar mutu	Pembentukan TPMIS, pelatihan mutu, baseline rapor	Rencana Mutu Sekolah
Fase 2	2026	Implementasi awal sistem mutu	Integrasi ISO-Rapor, SOP mutu, audit internal	Sistem Penjaminan Mutu Sekolah
Fase 3	2027	Akselerasi kurikulum bermutu	Teaching Factory, Kurikulum Merdeka berbasis industri	Model Pembelajaran Adaptif
Fase 4	2028	Ekspansi kemitraan & reputasi	MoU DUDI, keterlibatan alumni, penguatan branding	SMK Berjejaring & Bereputasi
Fase 5	2029 – 2030	Transformasi institusional	Digitalisasi dashboard mutu, literasi mutu massal	SMK Berkinerja Tinggi & Mandiri

Dengan peta ini, setiap SMK memiliki arah yang jelas dalam membangun kapabilitasnya. Transformasi bukan hanya soal teknologi atau

dokumen, melainkan transformasi nilai, visi, dan praktik harian di lapangan. SMK yang berhasil adalah SMK yang mampu menggerakkan semua elemen sekolah untuk menyatu dalam semangat mutu.

Akhirnya, Visi 2030 adalah cermin dari harapan besar bangsa Indonesia terhadap pendidikan vokasi: menjadikan SMK sebagai garda depan pembangunan manusia unggul, kompetitif, dan berintegritas. Tidak ada transformasi besar tanpa mimpi besar. Dan Visi 2030 adalah mimpi besar yang sedang kita rumuskan bersama, untuk Indonesia yang lebih berdaya melalui pendidikan yang bermutu.

Tahapan strategis 5 tahun: indikator, strategi, dan milestone

Transformasi mutu pendidikan vokasi bukanlah proses yang instan. Ia membutuhkan visi jangka panjang dan pelaksanaan yang terstruktur dalam tahapan yang terukur. Untuk itu, roadmap transformasi mutu SMK menuju tahun 2030 dirancang melalui pendekatan lima tahunan dengan indikator, strategi, dan milestone yang saling berkait. Tahapan ini tidak hanya mencerminkan proses administratif, tetapi juga perwujudan filosofi pendidikan sebagai upaya berkesinambungan menuju mutu dan keunggulan.

Tahap pertama (2025–2026) difokuskan pada konsolidasi sistem mutu dan digitalisasi instrumen. Di tahap ini, SMK diarahkan untuk menyempurnakan dokumen RKS, RKJM, dan RKAS berbasis mutu, memperkuat Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah (TPMIS), serta mulai mengintegrasikan rapor pendidikan, ISO 21001, dan akreditasi berbasis kinerja dalam satu sistem pemantauan digital. Strategi utama pada fase ini melibatkan pelatihan intensif guru dan tenaga kependidikan, audit mutu awal, serta pembangunan dashboard mutu.

Tahap kedua (2027–2028) menekankan penguatan budaya mutu dan pembiasaan refleksi kinerja secara kolektif. SMK perlu mendorong terbentuknya komunitas belajar profesional (PLC), menerapkan supervisi dan coaching mutu, serta membangun sistem insentif dan penghargaan berbasis kinerja mutu. Evaluasi diri sekolah menjadi kegiatan rutin yang bermakna, bukan sekadar kepatuhan administratif. Rapor mutu sekolah tidak hanya

digunakan untuk keperluan pelaporan, tetapi menjadi sumber utama dalam pengambilan keputusan.

Tahap ketiga (2029–2030) diarahkan pada pencapaian reputasi unggul dan kemitraan global. SMK dipacu untuk memposisikan diri sebagai institusi vokasi berkelas dunia yang mampu menghasilkan lulusan berdaya saing tinggi, relevan dengan tuntutan dunia kerja, dan memiliki etos kerja yang unggul. Strategi pada tahap ini mencakup internasionalisasi praktik baik mutu, benchmarking dengan standar global, integrasi data mutu berbasis big data dan AI, serta penerapan Teaching Factory sebagai penguatan link and match.

Untuk memperjelas rencana tahapan tersebut, berikut ini adalah tabel Roadmap Strategis Transformasi Mutu SMK 2025–2030:

Tahun	Fokus Utama	Strategi Kunci	Indikator Keberhasilan	Milestone Penting
2025	Konsolidasi Sistem Mutu	Penyusunan RKS/RKJM berbasis mutu, audit awal, pelatihan TPMIS	100% SMK memiliki RKS mutu, TPMIS aktif	Sistem mutu awal terbentuk
2026	Digitalisasi dan Integrasi	Dashboard mutu, integrasi ISO-Rapor-Akreditasi, SOP berbasis mutu	Dashboard aktif, semua dokumen terintegrasi	Sistem monitoring digital berjalan
2027	Penguatan Budaya Mutu	PLC aktif, coaching mutu, penghargaan berbasis mutu	Semua guru terlibat dalam refleksi mutu	Budaya refleksi mulai membumi

2028	Evaluasi dan Replikasi	Evaluasi praktik baik, replikasi model mutu unggul antar SMK	Terbentuknya model mutu unggulan daerah	Replikasi lintas sekolah dimulai
2029	Internasionalisasi Mutu	Benchmarking global, publikasi praktik baik, kemitraan luar negeri	Minimal 1 praktik baik per SMK dipublikasikan	Kolaborasi regional dan internasional
2030	SMK Unggul Nasional-Global	Teaching Factory + Big Data, lulusan terserap kerja, budaya mutu mengakar	80% lulusan terserap, akreditasi A, ISO berkelanjutan	Reputasi unggul, pengakuan nasional-global

Roadmap ini tidak dimaksudkan sebagai sekadar peta teknis administratif, melainkan juga sebagai narasi harapan kolektif untuk membawa SMK menuju peran strategis dalam pembangunan bangsa. Ia adalah refleksi dari komitmen bahwa mutu adalah proses transformatif yang harus dimulai hari ini untuk masa depan yang lebih berdaya.

Mutu dalam Kurikulum Merdeka dan Teaching Factory

Pendidikan vokasi, termasuk SMK, berada di garda depan transformasi pendidikan nasional. Dalam konteks Kurikulum Merdeka dan implementasi Teaching Factory (TeFa), isu mutu bukan sekadar formalitas administratif, melainkan menjadi denyut nadi dari segala proses pembelajaran, kolaborasi, dan pembentukan lulusan yang adaptif, produktif, dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Mutu dalam kerangka Kurikulum Merdeka bukan hanya tentang pencapaian standar minimum, tetapi tentang kebermaknaan proses dan relevansi hasil. Teori pendidikan progresif menegaskan pentingnya kurikulum yang lentur, kontekstual, dan terpersonalisasi—dan inilah yang hendak dibangun oleh Kurikulum Merdeka.

Kurikulum Merdeka menawarkan fleksibilitas struktural dan pedagogis yang memungkinkan satuan pendidikan, termasuk SMK, merancang pembelajaran berbasis proyek, kebutuhan lokal, serta karakteristik siswa. Di sinilah mutu hadir bukan dalam bentuk penyeragaman, tetapi dalam bentuk keberagaman yang terstandar. Kualitas pembelajaran tidak lagi diukur semata oleh kurikulum yang rigid, melainkan oleh ketercapaian kompetensi nyata dan keberdayaan siswa dalam menghadapi tantangan riil.

Teaching Factory hadir sebagai jembatan konkret antara dunia pendidikan dan dunia kerja (DUDI). Model ini mengedepankan filosofi belajar sambil bekerja, sekaligus bekerja sambil belajar, sehingga lulusan tidak hanya memahami teori, tetapi juga terbiasa dengan ritme produksi, manajemen mutu, dan budaya kerja industri. Dalam konteks mutu, TeFa menuntut integrasi tiga aspek utama: input berupa SDM dan sarana, proses berupa alur produksi yang edukatif, dan output berupa produk nyata serta pengalaman kerja siswa yang terdokumentasi.

Penguatan mutu dalam Kurikulum Merdeka dan TeFa harus dimulai dari desain kurikulum operasional sekolah (KOS) yang berpihak pada kompetensi holistik. Kompetensi dasar tidak hanya mencakup hard skills teknis, tetapi juga soft skills seperti komunikasi, kolaborasi, etika kerja, literasi digital, dan problem solving. Di sinilah peran guru bukan sekadar fasilitator, melainkan co-creator lingkungan belajar yang otentik, kontekstual, dan bermakna.

Salah satu tantangan terbesar dalam integrasi mutu dan Kurikulum Merdeka adalah bagaimana satuan pendidikan menyiapkan sistem asesmen yang valid, komprehensif, dan adaptif. Proyek penguatan profil pelajar Pancasila (P5), misalnya, harus dilihat sebagai ruang praktik mutu. Setiap proyek harus dirancang dengan indikator mutu, refleksi kinerja, dan evaluasi pembelajaran yang terintegrasi. Rapor mutu siswa bukan hanya nilai, tetapi narasi pertumbuhan karakter dan kompetensinya.

Dalam Teaching Factory, mutu sering kali dimaknai sebagai kontrol terhadap produk. Padahal, yang lebih mendalam adalah membangun budaya mutu dalam setiap proses produksi pendidikan: dari perencanaan

unit kerja, keterlibatan siswa, supervisi guru, hingga refleksi pasca-produksi. Penilaian berbasis proyek, logbook produksi, dan audit mutu pendidikan vokasi adalah elemen penting yang perlu disusun dalam standar yang jelas.

Kolaborasi dengan DUDI tidak cukup dalam bentuk MoU atau penyediaan alat praktik. Mutu baru hadir ketika terjadi transfer budaya kerja industri ke dalam pembelajaran. Hal ini mencakup standar kerja, keamanan kerja, etika profesi, hingga tanggung jawab terhadap hasil. Kurikulum Merdeka dan TeFa hanya akan bermakna jika kolaborasi ini menghasilkan dampak transformasional terhadap cara guru mengajar dan siswa belajar.

Salah satu indikator keberhasilan integrasi mutu dalam Kurikulum Merdeka dan TeFa adalah keberadaan dokumen mutu yang hidup. Bukan sekadar SOP atau form evaluasi, tetapi rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), asesmen otentik, logsheet produksi, dan evaluasi praktik industri yang terstruktur dan dapat ditindaklanjuti. Di sinilah pentingnya pelatihan berkelanjutan (capacity building) bagi guru dan manajemen sekolah.

Filsafat pendidikan kerja (work-based learning) menekankan pentingnya pengalaman otentik dan refleksi sebagai kunci belajar bermutu. Oleh karena itu, mutu dalam Kurikulum Merdeka dan TeFa harus dilandasi paradigma konstruktivisme, humanisme, dan pragmatisme. Mutu bukan soal skoring, melainkan kebermaknaan dan keterlibatan siswa dalam proses belajar.

SMK yang berhasil mengimplementasikan mutu dalam Kurikulum Merdeka biasanya memiliki kultur sekolah yang kolaboratif, terbuka terhadap evaluasi, dan berorientasi pada continuous improvement. Peran kepala sekolah sangat penting dalam memimpin perubahan ini. Ia harus menjadi “Chief Learning Officer” sekaligus “Quality Champion” yang menjamin bahwa setiap proses pendidikan membawa perubahan bagi individu dan institusi.

Tidak kalah penting, integrasi mutu juga menyentuh aspek tata kelola dan penganggaran. RKS, RKJM, dan RKAS harus memuat prioritas mutu dalam kurikulum dan TeFa. BOS dan DAK, misalnya, harus mendukung program peningkatan sarana praktik, pelatihan guru TeFa, dan pengembangan sistem penjaminan mutu internal berbasis dashboard digital.

Keberhasilan mutu dalam implementasi Kurikulum Merdeka dan TeFa juga tergantung pada keterlibatan alumni dan DUDI dalam evaluasi. Misalnya, tracer study dan feedback industri harus dimanfaatkan untuk merevisi konten kurikulum, metode ajar, dan proyek-proyek pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa mutu adalah proses yang dinamis dan dialogis.

Komitmen terhadap mutu juga perlu ditunjukkan melalui monitoring berkala oleh TPMIS (Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah). Setiap tahap dalam proses kurikulum—perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan refleksi—harus disertai indikator mutu dan langkah korektif. Mutu bukan tambahan pekerjaan, melainkan cara kerja baru.

Pada akhirnya, mutu dalam Kurikulum Merdeka dan TeFa adalah tentang keberpihakan. Keberpihakan kepada siswa agar belajar bermakna, kepada guru agar berkembang profesional, kepada industri agar mendapatkan lulusan relevan, dan kepada masyarakat agar merasakan kebermanfaatannya SMK. Di sinilah letak transformasi sejati.

SMK yang bermutu dalam Kurikulum Merdeka dan TeFa juga harus memiliki *learning analytics* untuk memantau perkembangan siswa dan kualitas proses belajar. Ini dapat didukung oleh LMS adaptif, integrasi Google Classroom, SIM sekolah, dan platform evaluasi berbasis dashboard.

Penting pula membangun sistem dokumentasi mutu digital, sehingga semua praktik baik dapat terdokumentasi dan direplikasi. Dengan cara ini, mutu tidak hanya berdampak pada siswa dan guru saat ini, tetapi menjadi warisan berharga bagi generasi mendatang.

Dalam jangka panjang, mutu dalam Kurikulum Merdeka dan TeFa dapat menjadi dasar penguatan legitimasi publik terhadap SMK. Ketika masyarakat melihat SMK mampu menghasilkan lulusan adaptif, etis, dan produktif, maka kepercayaan publik akan tumbuh.

Kurikulum Merdeka memberi peluang besar bagi SMK untuk berinovasi dalam pembelajaran. Namun, tanpa komitmen terhadap mutu, fleksibilitas ini bisa menjadi kekacauan. Oleh karena itu, diperlukan *guiding principle* yang kuat: mutu sebagai kesadaran, sistem, dan budaya.

Mutu dalam Kurikulum Merdeka dan TeFa adalah medan perjuangan pendidikan yang sesungguhnya. Ia menuntut visi, kepemimpinan, kolaborasi, dan keberanian berubah. Hanya dengan itu, SMK dapat menjadi institusi masa depan yang bermartabat dan bermutu tinggi.

Berikut adalah Tabel 12.3 – Integrasi Mutu dalam Kurikulum Merdeka dan Teaching Factory, yang menampilkan keterkaitan antara elemen mutu pendidikan dengan prinsip Kurikulum Merdeka dan implementasi Teaching Factory (TeFa) di SMK:

Tabel 12.3 – Integrasi Mutu dalam Kurikulum Merdeka dan Teaching Factory

Dimensi Mutu	Kurikulum Merdeka	Teaching Factory (TeFa)	Implikasi Strategis untuk SMK
Kemandirian Belajar	Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), pilihan mata pelajaran adaptif	Siswa dilibatkan dalam proses produksi dan manajemen operasional nyata	Mendorong siswa menjadi pembelajar aktif, kreatif, dan reflektif
Relevansi Dunia Kerja	Konten kontekstual dan lintas disiplin berbasis kebutuhan lokal dan global	Produk/jasa TeFa mengikuti standar industri dan kebutuhan pasar nyata	Menjembatani gap antara pembelajaran dan kebutuhan kerja aktual
Kolaborasi dan Komunikasi	Pembelajaran berbasis projek kolaboratif antar mata pelajaran	Tim produksi di TeFa dibentuk berbasis jobdesk kerja tim industri	Meningkatkan soft skills dan kemampuan kerja tim siswa
Pembelajaran Berbasis Masalah	Projek, studi kasus, eksplorasi berbasis tantangan nyata	Tantangan produksi dan pengelolaan pelanggan menjadi sumber belajar	Pembelajaran lebih aplikatif dan menumbuhkan daya pikir kritis

Dimensi Mutu	Kurikulum Merdeka	Teaching Factory (TeFa)	Implikasi Strategis untuk SMK
Penilaian Otentik dan Berbasis Kinerja	Asesmen formatif, portofolio, penilaian proses dan refleksi	Penilaian berbasis kualitas produk, keterampilan kerja, dan etika profesional	Menjamin validitas kompetensi dan karakter lulusan SMK
Kepemimpinan Guru sebagai Fasilitator	Guru menjadi mentor, coach, dan fasilitator belajar aktif	Guru berperan sebagai supervisor produksi dan pembimbing kerja nyata	Memperkuat peran pedagogis dan praktis guru dalam penguatan mutu
Keterlibatan Mitra Industri (DUDI)	Penyusunan kurikulum bersama, magang guru, penyelarasan materi pembelajaran	Mitra industri memberikan bahan baku, pelatihan, dan sertifikasi profesi	Meningkatkan legitimasi mutu dan kepercayaan dunia kerja terhadap lulusan
Sarana dan Ekosistem Inovatif	Penggunaan media digital, LMS, modul ajar berbasis diferensiasi	TeFa dilengkapi peralatan industri dan sistem kerja berbasis teknologi terkini	Memperkuat mutu input dan proses pembelajaran secara sistemik
Perencanaan dan Refleksi Pembelajaran	Refleksi harian, asesmen formatif, perencanaan diferensiasi	Evaluasi hasil produksi, perbaikan prosedur kerja, refleksi hasil kerja	Budaya mutu berbasis siklus PDCA ditanamkan sejak proses belajar

Dimensi Mutu	Kurikulum Merdeka	Teaching Factory (TeFa)	Implikasi Strategis untuk SMK
Keterserapan Lulusan	Penekanan pada karakter, keterampilan abad 21, dan portofolio pribadi	Lulusan siap kerja dan bersertifikat industri melalui pengalaman kerja nyata	Peningkatan mutu outcome pendidikan secara langsung dan terukur

Tabel ini menunjukkan bahwa Kurikulum Merdeka dan Teaching Factory tidak hanya merupakan pendekatan pembelajaran, tetapi juga mekanisme integral dalam sistem penjaminan mutu internal sekolah vokasi. Apabila dirancang dan diimplementasikan secara sinergis, keduanya akan memperkuat proses dan hasil pendidikan yang berkualitas, relevan, dan berdaya saing.

Pemanfaatan big data untuk pemantauan mutu sekolah

Dalam era disrupsi digital dan society 5.0, pemantauan mutu sekolah tidak lagi dapat mengandalkan instrumen manual yang bersifat sporadis dan reaktif. Kini, pendekatan berbasis *big data* menjadi sebuah keniscayaan strategis bagi SMK untuk melakukan kontrol mutu yang bersifat prediktif, real-time, dan adaptif. Big data dalam konteks pendidikan bukan sekadar tumpukan angka, tetapi representasi dari denyut nadi proses belajar mengajar, dinamika organisasi sekolah, hingga potensi siswa secara personal maupun kolektif.

Big data memungkinkan sekolah untuk tidak hanya melihat masa lalu (data historis), tetapi juga membaca tren masa kini (data real-time) dan memproyeksikan kemungkinan masa depan (data prediktif). Ini memberi kekuatan strategis untuk memetakan tantangan, merancang intervensi berbasis bukti, serta mengevaluasi dampak kebijakan mutu secara komprehensif.

Filsafat data dalam pendidikan mengedepankan prinsip *data as dialogue*, bukan sekadar statistik. Data harus diinterpretasikan secara bermakna

dan dikembalikan kepada subjek pendidikan—guru, siswa, manajemen sekolah—sebagai dasar refleksi dan transformasi. Dengan demikian, big data bukan alat kontrol, tetapi jendela pembelajaran kolektif.

Pemanfaatan big data dalam pemantauan mutu sekolah mencakup beberapa ranah: (1) proses pembelajaran, (2) pencapaian kompetensi siswa, (3) aktivitas guru, (4) partisipasi orang tua, (5) efisiensi manajemen, serta (6) persepsi publik dan mitra eksternal. Integrasi berbagai sumber data ini melahirkan ekosistem pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan kontekstual.

Platform seperti Rapor Pendidikan, EMIS, Dapodik, hingga LMS (Learning Management System) digital menjadi titik awal ekosistem data sekolah. Namun, tanpa kesadaran epistemologis atas fungsi dan makna data, sekolah hanya akan menjadi pengguna pasif sistem. Yang dibutuhkan adalah transformasi dari *data compliance* menjadi *data consciousness*.

Dengan big data, sekolah dapat melakukan *learning analytics*, yaitu analisis terstruktur atas proses belajar siswa secara mendalam. Misalnya, tidak hanya mencatat nilai akhir, tetapi juga frekuensi kehadiran, konsistensi tugas, interaksi daring, hingga pola kesulitan belajar. Semua ini menjadi sinyal mutu yang penting.

Dashboard mutu sekolah harus dirancang bukan hanya untuk kepentingan kepala sekolah atau pengawas, tetapi juga untuk guru dan siswa. Misalnya, guru dapat melihat perkembangan siswa per indikator, dan siswa dapat memantau pertumbuhan dirinya berdasarkan data reflektif yang terbuka dan memotivasi.

Dalam kerangka sistem manajemen mutu berbasis ISO 21001, big data berperan sebagai “evidence” dalam siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act). Data digunakan dalam perencanaan berbasis masalah, pelaksanaan program yang terukur, monitoring real-time, serta perbaikan berkelanjutan berdasarkan tren dan anomali data.

Budaya refleksi menjadi salah satu nilai inti dalam pemanfaatan data. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang tidak alergi terhadap kenyataan. Bahkan temuan-temuan pahit dari data menjadi titik tolak perubahan.

Inilah makna sejati dari evaluasi berbasis data: jujur, terbuka, dan berorientasi pada perbaikan.

Big data juga mendukung diferensiasi strategi peningkatan mutu antar program keahlian. Misalnya, data ketuntasan siswa Teknik Otomotif akan berbeda karakteristiknya dengan siswa Akuntansi. Dengan data longitudinal dan multivariabel, sekolah dapat menetapkan intervensi yang lebih presisi.

Dalam konteks pengambilan kebijakan, kepala sekolah yang melek data tidak hanya membuat keputusan berdasarkan intuisi, tetapi berdasarkan simulasi data, korelasi antar faktor mutu, dan pemetaan risiko. Inilah makna kepemimpinan data-driven: rasional, strategis, dan adaptif terhadap perubahan.

Penerapan big data menuntut kapasitas SDM, terutama dalam literasi data. Guru dan tenaga kependidikan perlu dibekali pelatihan tentang pengelolaan dan analisis data, mulai dari spreadsheet, data cleaning, visualisasi, hingga penggunaan alat analitik seperti Google Data Studio, Power BI, atau Tableau.

Namun, penggunaan big data tidak boleh lepas dari etika. Perlindungan data siswa, kerahasiaan, dan prinsip non-diskriminasi harus dijunjung tinggi. Data bukan untuk menyalahkan, tetapi untuk menguatkan. Di sinilah pentingnya kebijakan internal sekolah tentang *data governance* yang berkeadilan.

Big data juga membuka peluang kolaborasi antar-SMK melalui sistem berbagi data anonymized untuk benchmarking. Sekolah bisa belajar dari praktik baik sekolah lain dalam satu zona, dengan tetap menjaga kerahasiaan identitas. Kolaborasi ini akan memperkuat budaya mutu lintas institusi.

Konektivitas data SMK dengan dunia industri juga dapat mempercepat relevansi pembelajaran. Melalui data tracer alumni, feedback industri, dan evaluasi magang, sekolah dapat merancang ulang kurikulum berbasis realitas lapangan, bukan asumsi internal semata.

Teknologi cloud menjadi fondasi utama dalam manajemen big data pendidikan. Dengan penyimpanan aman, akses lintas perangkat, dan sistem terintegrasi, sekolah tidak lagi menyimpan data dalam berkas manual yang

rentan hilang. Sistem ini juga memungkinkan pengawasan berjenjang dari dinas hingga pusat.

Ke depan, sistem monitoring mutu berbasis big data harus dibangun sebagai satu ekosistem nasional. SMK sebagai bagian dari tulang punggung pembangunan ekonomi bangsa perlu memiliki *national quality intelligence system* yang mencatat, menganalisis, dan menyarankan strategi berbasis data.

Dari sudut pandang filosofis, big data bukan hanya alat teknis, melainkan simbol peradaban baru dalam pendidikan: peradaban yang menghargai bukti, refleksi, dan keterbukaan. Inilah langkah menuju sekolah sebagai komunitas belajar yang otonom, terhubung, dan bertumbuh bersama.

Pemanfaatan big data adalah wujud dari prinsip *from information to transformation*. Data bukan akhir, tetapi alat untuk perubahan. SMK yang ingin bermutu tinggi harus bersahabat dengan data, menjadikannya sumber inspirasi, bukan beban administrasi.

Sementara banyak yang melihat big data sebagai tantangan, sebenarnya ia adalah kesempatan emas. Kesempatan untuk membangun sistem sekolah yang lebih peka, terukur, dan relevan dengan tuntutan zaman. Mutu bukan lagi mimpi, melainkan hasil kerja cerdas dengan data.

Penutup dari subbab ini menegaskan bahwa big data dalam pendidikan adalah jembatan antara masa lalu, masa kini, dan masa depan. Dengan strategi yang tepat, etika yang kuat, dan kepemimpinan yang visioner, big data akan menjadi motor penggerak transformasi mutu SMK secara sistemik.

Tabel 12.4 – Integrasi Pemanfaatan Big Data untuk Pemantauan Mutu SMK

Dimensi Mutu	Sumber Data	Alat Analitik	Manfaat Strategis
Hasil Belajar Siswa	Rapor digital, nilai harian, P5	Learning Analytics, Dashboard	Pemantauan kompetensi siswa secara individual dan kolektif
Kinerja Guru	Presensi, jurnal mengajar, supervisi	Google Data Studio, Excel Analyzer	Pemetaan pelatihan, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan

Dimensi Mutu	Sumber Data	Alat Analitik	Manfaat Strategis
Efektivitas Pembelajaran	LMS, partisipasi proyek, P5, hasil uji formatif	LMS Analytics, Heatmap	Optimalisasi strategi pembelajaran dan perbaikan metode ajar
Kepuasan Stakeholder	Survei alumni, feedback DUDI, komite sekolah	Survey Analyzer, Pivot Table	Penyesuaian kebijakan, kurikulum, dan program kemitraan
Efisiensi Manajemen	Dapodik, RKAS, BOS, logistik digital	Financial Dashboard, Cost Mapping	Efisiensi anggaran dan penguatan tata kelola berbasis performa

B. Rekomendasi Strategis dan Inspirasi Praktik Baik

Dalam lanskap pendidikan vokasi yang terus berubah dan ditantang oleh kompleksitas dunia VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), penjaminan mutu bukan sekadar instrumen administratif, melainkan sebuah strategi kepemimpinan transformasional. Bab ini hadir untuk merangkum hasil pembahasan sebelumnya ke dalam bentuk rekomendasi yang aplikatif, reflektif, dan inspiratif, sekaligus menjadi jembatan pemikiran dari konseptual menuju implementatif.

SMK yang unggul bukanlah hasil dari kebetulan, tetapi dari konsistensi membangun sistem mutu, memperkuat kapasitas SDM, menjalin kolaborasi yang strategis, serta memanfaatkan teknologi sebagai alat transformasi. Oleh sebab itu, diperlukan panduan yang tidak hanya normatif, namun juga adaptif terhadap konteks sekolah masing-masing. Bab ini membagi rekomendasi menjadi tiga dimensi: strategis, naratif transformasional, dan reflektif filosofis, yang semuanya berpijak pada visi pendidikan sebagai pencerah dan pemberdaya masyarakat.

Subbab 13.1 menyajikan rekomendasi strategis yang dapat diadopsi oleh kepala SMK, dinas pendidikan, dan pengambil kebijakan daerah, berdasarkan temuan konseptual dan praktik baik yang telah dibahas sepanjang buku

ini. Selanjutnya, Subbab 13.2 membagikan kisah-kisah transformatif, yang menunjukkan bahwa perubahan dari sekolah biasa menjadi sekolah unggul adalah sesuatu yang mungkin — jika dijalankan dengan tekad, sistem, dan semangat kolektif.

Pada Subbab 13.3, pembaca diajak merenungkan kembali makna mutu sebagai sebuah laku spiritual-profesional, di mana guru dan pimpinan sekolah tidak hanya bekerja untuk hasil, tetapi untuk kebermaknaan. Bab ini ditutup dengan Subbab 13.4 sebagai epilog reflektif dan pemantik semangat, bahwa mengelola mutu adalah bagian dari merawat harapan pendidikan masa depan, bukan semata mengejar skor akreditasi atau angka rapor.

Bab ini mengusung semangat:

“Dari data menjadi narasi. Dari sistem menjadi budaya. Dari kewajiban menjadi panggilan.”

Dengan demikian, Bab 13 bukan hanya penutup, tetapi juga pintu awal menuju perjalanan penjaminan mutu yang berkelanjutan dan penuh harapan di SMK.

Rekomendasi berbasis temuan empiris untuk Kepala SMK dan Dinas

Dalam upaya menciptakan sistem penjaminan mutu yang tidak hanya bersifat administratif tetapi juga transformatif, diperlukan rekomendasi strategis yang dapat diimplementasikan oleh para pemangku kepentingan di tingkat sekolah dan pemerintah daerah. Subbab ini menyajikan rekomendasi yang berbasis pada temuan empiris dari berbagai studi kasus, praktik baik, serta integrasi sistem ISO 21001, Rapor Pendidikan, dan Akreditasi BAN-S/M.

1. **Membangun Komitmen Kepemimpinan Mutu:** Kepala sekolah harus memposisikan diri sebagai *Chief Quality Officer* yang memiliki visi jangka panjang terhadap mutu, menginspirasi seluruh warga sekolah, serta menumbuhkan budaya reflektif dan kolaboratif. Komitmen ini harus ditunjukkan melalui partisipasi aktif dalam semua proses mutu dan pengambilan keputusan berbasis data.

2. Integrasi ISO, Rapor Pendidikan, dan Akreditasi: Kepala sekolah bersama Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah (TPMIS) perlu menyusun peta integrasi ketiga instrumen tersebut agar tidak terjadi redundansi, melainkan sinergi. Hal ini mencakup sinkronisasi indikator mutu, penguatan sistem dokumentasi, dan validasi data lintas platform.
3. Penguatan Struktur TPMIS: Disarankan agar TPMIS memiliki struktur yang representatif, profesional, dan terstandar, dengan pembagian tugas pada bidang perencanaan mutu, pengembangan SDM, audit internal, dokumentasi, dan pelaporan. Kinerja TPMIS perlu dimonitor oleh kepala sekolah secara berkala.
4. Pengembangan Kapasitas SDM: Guru dan tenaga kependidikan perlu diberikan pelatihan berkelanjutan dalam literasi mutu, coaching mutu, analisis data mutu, serta penggunaan teknologi untuk monitoring dan evaluasi. Disarankan adanya *in-house training* dan *learning community*.
5. Penguatan Perencanaan Berbasis Mutu: Kepala sekolah dan tim manajemen harus memastikan bahwa RKS, RKJM, dan RKAS benar-benar menjabarkan indikator mutu dalam setiap program dan kegiatan. Penjabaran ini perlu terhubung dengan hasil rapor pendidikan dan rekomendasi evaluasi diri sekolah.
6. Penerapan Model CIPP dan PDCA: Evaluasi program mutu sekolah disarankan menggunakan model CIPP (Context, Input, Process, Product) yang memungkinkan pengambilan keputusan strategis. Sementara itu, siklus mutu PDCA (Plan–Do–Check–Act) harus diterapkan secara konsisten dalam seluruh kegiatan sekolah.
7. Pemanfaatan Teknologi Mutu: Sekolah disarankan menggunakan platform digital untuk pengelolaan data mutu, seperti dashboard mutu berbasis Google Data Studio, sistem informasi mutu internal, serta integrasi dengan platform resmi Kemendikbudristek.
8. Audit Internal dan Supervisi Mutu: Audit mutu internal sebaiknya dilakukan minimal 2 kali dalam setahun, mencakup evaluasi terhadap dokumentasi, pencapaian indikator, serta kualitas layanan pendidikan. Hasil audit digunakan untuk revisi dan penyusunan RTL.

9. Kolaborasi Strategis dengan DUDI dan Komite Sekolah: Disarankan agar kepala sekolah menjalin kemitraan sistematis dengan dunia usaha dan industri (DUDI), alumni, dan komite sekolah sebagai bagian dari eksternal quality assurance, termasuk dalam proses validasi mutu lulusan dan kurikulum.
10. Insentif dan Apresiasi Budaya Mutu: Pemerintah daerah perlu memberikan dukungan berupa insentif bagi sekolah yang menunjukkan peningkatan mutu signifikan dan konsistensi dalam pelaporan. Selain itu, perlu dibuat sistem apresiasi internal berbasis indikator kinerja guru dan tenaga kependidikan.
11. Penyusunan Roadmap Mutu Sekolah: Setiap sekolah perlu menyusun roadmap mutu lima tahunan yang terintegrasi dengan RKJM, berisi milestone penguatan mutu input, proses, output, dan outcome.
12. Monitoring Terpadu oleh Dinas: Dinas Pendidikan disarankan mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi terpadu terhadap implementasi ISO, rapor pendidikan, dan akreditasi dengan menggunakan pendekatan dashboard dan analisis data longitudinal.
13. Peningkatan Peran Pengawas Sekolah: Pengawas sekolah perlu difungsikan sebagai *quality facilitator*, bukan semata evaluator administratif. Mereka dapat menjadi mitra sekolah dalam menganalisis masalah mutu dan merumuskan intervensi perbaikan.
14. Pendekatan Humanistik dalam Penjaminan Mutu: Disarankan agar pengelolaan mutu tetap menempatkan dimensi kemanusiaan sebagai inti: menghargai kreativitas guru, keberagaman siswa, dan semangat kolaborasi sebagai aset utama.
15. Reformulasi Indikator Mutu Kontekstual: Dinas perlu memfasilitasi penyusunan indikator mutu spesifik untuk SMK berbasis potensi daerah, program keahlian, dan karakteristik lokal, agar tidak sekadar mengadopsi indikator nasional yang generik.
16. Publikasi dan Diseminasi Praktik Baik: Sekolah disarankan mendokumentasikan dan menyebarluaskan praktik baik penjaminan mutu melalui forum MGMP, media sosial, seminar pendidikan, dan publikasi ilmiah.

17. Evaluasi Diri Sekolah Berbasis Bukti: Disarankan agar evaluasi diri sekolah (EDS) dilengkapi dengan bukti nyata (evidence-based) seperti grafik capaian indikator, dokumentasi kegiatan, testimoni stakeholder, dan rencana tindak lanjut yang terukur.
18. Digitalisasi Proses Mutu Sekolah: Sekolah perlu memetakan seluruh proses mutu ke dalam sistem digital seperti Google Workspace, LMS mutu, dan SIM sekolah yang terhubung dengan dashboard akreditasi dan rapor digital.
19. Komitmen Lintas Level: Peningkatan mutu akan lebih optimal bila ada komitmen dari seluruh lapisan: guru, TU, kepala sekolah, pengawas, dinas, komite, hingga alumni. Penjaminan mutu bukan tanggung jawab satu pihak, melainkan *shared responsibility*.
20. Mutu sebagai Kultur, bukan Sekadar Skor: Akhirnya, disarankan agar setiap intervensi, pelatihan, atau kebijakan mutu diarahkan untuk membangun budaya mutu yang melekat dalam cara berpikir, bersikap, dan bertindak warga sekolah.

Subbab ini menjadi panduan praktis sekaligus reflektif bagi para pengambil keputusan dan pelaku pendidikan untuk menjadikan mutu bukan sekadar indikator formal, tetapi sebagai jiwa dalam mengelola dan menghidupkan SMK menuju masa depan.

Narasi transformasi: dari sekolah biasa ke sekolah berkinerja unggul

Transformasi mutu sekolah bukanlah sekadar perubahan administratif atau penyesuaian teknis, tetapi merupakan perjalanan mendalam yang menyentuh aspek filosofis, struktural, dan kultural dari suatu lembaga pendidikan. Sekolah yang semula hanya menjalankan rutinitas pendidikan secara konvensional, dalam transformasi ini diarahkan untuk menjadi entitas dinamis yang mampu menjawab tantangan zaman, menginspirasi komunitas, dan memproduksi lulusan yang relevan serta unggul. Ini adalah kisah evolusi dari 'biasa' menjadi 'berkinerja tinggi'.

Transformasi dimulai dengan membangun *shared vision*—visi bersama antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, dan pemangku kepentingan lainnya. Visi ini harus berakar pada cita-cita luhur pendidikan dan terarah pada pencapaian kinerja unggul berbasis nilai-nilai mutu. Visi ini tidak ditentukan oleh individu tunggal, tetapi diartikulasikan secara kolektif agar tumbuh komitmen bersama untuk mewujudkannya dalam tindakan.

Salah satu titik kritis dari transformasi adalah pengakuan atas ketidak-sempurnaan saat ini. Sekolah biasa yang tidak pernah merefleksi dirinya, akan terjebak dalam zona nyaman. Oleh karena itu, proses awal adalah menggugah kesadaran institusi melalui *self-assessment* yang jujur, terbuka, dan didukung data. Instrumen seperti Rapor Pendidikan, evaluasi diri akreditasi, dan audit ISO 21001 menjadi cermin awal untuk merumuskan langkah nyata.

Bertransformasi menuju sekolah unggul juga berarti melepaskan paradigma lama dan mengadopsi pendekatan *adaptive school leadership*. Kepemimpinan kepala sekolah harus bertransformasi dari sekadar administrator menjadi *learning leader* yang menciptakan iklim belajar dan berinovasi. Kepala sekolah unggul bukan hanya mengatur, tetapi menginspirasi, menggerakkan, dan mendampingi setiap insan sekolah untuk berkembang.

Penting untuk menyadari bahwa transformasi mutu tidak akan berhasil bila hanya dibebankan pada pimpinan sekolah. Perubahan ini harus sistemik dan partisipatif. Guru-guru adalah penggerak utama transformasi kelas dan budaya sekolah. Program pelatihan, PLC (Professional Learning Community), serta coaching berkelanjutan menjadi medium untuk menumbuhkan kompetensi dan refleksi diri para guru.

Kemudian, SDM tenaga kependidikan pun memegang peranan penting dalam mendukung sistem layanan pendidikan yang efisien, ramah, dan responsif. Sekolah berkinerja unggul adalah ekosistem harmonis yang tidak terbangun dari satu pilar, tetapi kolaborasi lintas fungsi dalam satu harmoni kinerja.

Digitalisasi menjadi akselerator dalam proses ini. Dashboard mutu, SIM sekolah, dan platform evaluatif bukan hanya alat bantu administratif, tetapi pendorong kecepatan dalam analisis mutu, pengambilan keputusan, dan pelaporan berbasis data. Sekolah unggul harus melek digital secara sistem, bukan hanya individu.

Pilar lainnya adalah transformasi kurikulum. Sekolah unggul bukan hanya mengikuti Kurikulum Merdeka, tetapi menjadikannya sebagai fondasi untuk mendesain kurikulum kontekstual, teaching factory, dan assessment autentik. Guru tidak lagi hanya pengajar materi, tetapi perancang pengalaman belajar yang menumbuhkan karakter, keterampilan, dan nilai.

Aspek budaya kerja juga tak dapat ditinggalkan. Sekolah unggul memiliki budaya yang hidup: budaya mutu, budaya melayani, budaya inovasi. Ini ditumbuhkan melalui perayaan pencapaian, refleksi rutin, penghargaan kinerja, serta narasi-narasi inspiratif yang dibangun dari keberhasilan internal.

Untuk mewujudkan itu semua, diperlukan manajemen perubahan yang cermat. Setiap fase—dari perencanaan, implementasi, evaluasi, hingga perbaikan—perlu dimonitor dalam kerangka PDCA (Plan–Do–Check–Act). Kejelasan indikator kinerja, mekanisme monitoring, dan evaluasi berbasis bukti menjadi instrumen penjaga arah transformasi.

Tidak kalah penting, sekolah perlu membangun jejaring strategis. Kolaborasi dengan DUDI, perguruan tinggi, alumni, dan komunitas adalah langkah cerdas untuk menguatkan relevansi, daya saing, dan daya jangkau pengaruh sekolah. Sekolah tidak bisa lagi berdiri sendiri, melainkan harus terhubung dalam sistem ekosistem pendidikan nasional.

Contoh-contoh sekolah yang berhasil melakukan lompatan kinerja menunjukkan bahwa transformasi tidak tergantung pada lokasi geografis atau besar-kecilnya anggaran. Kunci utamanya adalah *mindset*, kepemimpinan, kolaborasi, dan kepercayaan terhadap proses perbaikan berkelanjutan.

Sekolah berkinerja unggul bukan sekadar sekolah yang sarat penghargaan atau ranking tinggi. Sekolah unggul adalah yang mampu mengubah

kehidupan peserta didiknya menjadi lebih baik, membangun masa depan yang lebih menjanjikan, dan menjadi titik terang di tengah tantangan masyarakat sekitar.

Transformasi ini juga harus menumbuhkan semangat spiritualitas profesional. Artinya, setiap tindakan peningkatan mutu adalah bentuk ibadah, bentuk pengabdian terhadap bangsa dan generasi mendatang. Dalam konteks ini, mutu bukan semata skor dan angka, tetapi nilai dan makna.

Narasi transformasi bukanlah cerita instan. Ini adalah kisah yang ditulis dengan kerja keras, kesabaran, komitmen, dan ketulusan. Sekolah biasa dapat menjadi luar biasa, asal memiliki keberanian untuk berubah dan kerendahan hati untuk terus belajar.

Refleksi filosofis: mutu sebagai praktik spiritual profesional

Mutu dalam pendidikan sering kali dipahami dalam terminologi teknis—angka akreditasi, skor rapor pendidikan, grafik ketercapaian indikator, atau hasil evaluasi eksternal. Namun dalam dimensi yang lebih dalam, mutu adalah cerminan dari nilai-nilai luhur yang dijalankan secara konsisten oleh manusia-manusia yang memilih jalan pendidikan sebagai panggilan hidup. Dalam perspektif ini, mutu bukan sekadar standar kinerja, tetapi merupakan manifestasi dari spiritualitas profesional yang menempatkan kualitas sebagai bentuk ibadah dan tanggung jawab moral terhadap generasi masa depan.

Filsafat pendidikan mengajarkan bahwa tugas pendidik tidak berhenti pada transfer ilmu, tetapi menyangkut pembentukan karakter dan jiwa peserta didik. Oleh karena itu, mutu tidak bisa dilepaskan dari nilai etis dan spiritual yang mendasarinya. Ketika guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan menjalankan tugasnya dengan penuh integritas, keikhlasan, dan keunggulan, mereka sebenarnya sedang melakukan praksis spiritual melalui pekerjaan profesionalnya.

Dalam refleksi ontologis, mutu adalah esensi dari keberadaan pendidikan itu sendiri. Pendidikan tanpa mutu adalah bangunan kosong, tanpa daya ubah. Mutu adalah napas dari pendidikan yang bernilai. Maka, menjaga mutu berarti menjaga makna keberadaan sekolah itu sendiri.

Sekolah yang abai terhadap mutu sesungguhnya sedang kehilangan ruh dan misi terdalamnya.

Secara epistemologis, pengetahuan tentang mutu tidak cukup hanya dipahami dari buku pedoman atau dokumen standar. Pengetahuan tentang mutu yang sejati berasal dari refleksi pengalaman, dari pembacaan terus-menerus terhadap proses, dari keterbukaan untuk belajar dan memperbaiki. Mutu bukan sekadar diukur, tetapi direnungkan, dijalani, dan ditumbuhkan dari kesadaran.

Dalam konteks aksiologi, mutu menjadi arena untuk menerapkan nilai-nilai luhur seperti kejujuran, tanggung jawab, ketekunan, kasih sayang, dan keadilan. Ketika seorang guru mengoreksi tugas dengan teliti, bukan demi nilai tetapi demi perkembangan muridnya, itulah bentuk dari mutu sebagai nilai. Ketika kepala sekolah menyusun program bukan untuk pencitraan, melainkan untuk kemajuan nyata, itu adalah praktik etis-profesional dari mutu.

Spiritualitas dalam kerja mutu tercermin dalam konsistensi, bukan hanya prestasi. Spiritualitas muncul dalam kesabaran menyelesaikan laporan yang tidak terlihat oleh publik, dalam ketulusan membimbing guru muda, dalam kerendahan hati untuk terus belajar, dan dalam keberanian menyuarakan kebenaran meski tidak populer. Mutu, dalam makna terdalam, adalah ekspresi iman yang diwujudkan dalam tindakan profesional.

Profesionalisme yang mengandung spiritualitas tidak menjadikan indikator kinerja sebagai tujuan utama, melainkan sebagai efek dari dedikasi tulus yang berkelanjutan. Dalam hal ini, mutu menjadi hasil sampingan dari integritas dan cinta terhadap profesi. Seseorang yang bekerja dengan hati, akan menciptakan mutu secara alami.

Dalam tradisi pemikiran Timur maupun Barat, terdapat pandangan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan keikhlasan dan niat luhur memiliki nilai transendental. Guru yang menjalani peran mendidik sebagai amanah, dan kepala sekolah yang mengelola lembaga dengan nurani, adalah pelaku spiritual yang tidak mengenakan jubah agama, tapi menjadikan tugasnya sebagai ibadah dalam arti luas.

Refleksi ini juga mengajak kita melihat kembali bahwa tantangan mutu bukan semata pada kurangnya sumber daya, tetapi seringkali pada kemiskinan semangat. Ketika motivasi menjadi materialistik, ketika mutu disamakan dengan proyek, maka pendidikan kehilangan keagungannya. Mutu perlu ditarik kembali ke akarnya yang filosofis dan spiritual.

Model kerja sekolah yang unggul bukan yang bergantung pada insentif atau tekanan dari luar, tetapi yang ditopang oleh nilai-nilai internal yang kokoh. *Value-driven school culture* adalah fondasi dari keberlanjutan mutu sejati. Sekolah seperti ini tidak hanya unggul dalam angka, tetapi dalam kehangatan interaksi, keadilan dalam perlakuan, dan kejernihan dalam visi.

Penting untuk memahami bahwa dalam kerja penjaminan mutu, kita sedang membangun warisan. Warisan ini bukan hanya untuk siswa sekarang, tetapi untuk generasi yang akan datang. Oleh karena itu, setiap kebijakan, program, dan keputusan mutu perlu dijalankan dengan kesadaran bahwa kita sedang membangun sesuatu yang lebih besar dari diri kita sendiri.

Kualitas spiritual dalam kerja mutu juga mengajarkan bahwa tidak semua keberhasilan bersifat langsung. Banyak hasil dari kerja mutu bersifat menetes, tertunda, dan berbuah jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan kesabaran dan keikhlasan dalam menjalankan peran. Inilah yang disebut *delayed gratification* dalam filosofi pelayanan.

Mengelola mutu berarti mengelola harapan. Sekolah adalah tempat lahirnya harapan keluarga miskin untuk hidup lebih baik, tempat harapan anak-anak desa meraih dunia, dan tempat harapan bangsa diletakkan. Jika mutu diabaikan, maka sesungguhnya kita telah mengkhianati harapan itu.

Membangun mutu sejati membutuhkan keberanian moral. Keberanian untuk jujur dalam evaluasi, untuk adil dalam pembinaan, untuk terbuka pada kritik, dan untuk menghindari manipulasi laporan. Semua itu adalah tindakan spiritual-profesional yang memberi nilai lebih pada kerja pendidikan.

Dalam konteks ini, budaya mutu tidak cukup dibangun dengan spanduk dan slogan. Budaya mutu tumbuh dalam percakapan harian, dalam

ruang guru, dalam sistem pelayanan TU, dalam cara kepala sekolah mendengarkan. Setiap interaksi adalah benih mutu atau sebaliknya.

Refleksi juga menegaskan bahwa mutu bukan soal mahal biaya, tetapi mahal komitmen. Banyak sekolah dengan dana terbatas mampu menunjukkan kualitas luar biasa karena mereka memiliki orang-orang yang menjalankan peran dengan hati dan keyakinan.

Mutu juga tidak datang dari instrumen canggih semata, tetapi dari spirit yang menggerakkan. Sekolah yang digerakkan oleh semangat kolaborasi, refleksi, dan dedikasi akan menemukan cara untuk mengatasi kekurangan, dan terus berjalan menuju kemajuan. Mutu dalam pendidikan bukan hanya perkara administrasi atau instrumen, tetapi adalah bagian dari perjalanan spiritual seorang profesional pendidikan. Di sinilah kita perlu menghidupkan kembali etos *mutu sebagai ibadah*, mutu sebagai tanggung jawab terhadap sesama dan masa depan.

Penutup: “Mengelola mutu adalah merawat harapan pendidikan masa depan”

Mutu bukanlah titik akhir, tetapi jalan panjang yang penuh nilai, makna, dan arah. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan hadir dalam ekosistem pendidikan sebagai denyut yang menentukan hidup atau matinya sebuah institusi pembelajaran. Dalam konteks SMK, pengelolaan mutu bukan sekadar bentuk kepatuhan pada regulasi atau pemenuhan indikator teknokratis. Ia adalah bentuk tanggung jawab kolektif untuk menyiapkan generasi muda menghadapi realitas dunia kerja dan tantangan zaman yang kian kompleks.

Pendidikan vokasi menjadi harapan strategis bangsa dalam mencetak tenaga kerja produktif, berdaya saing, dan berkarakter. Namun, harapan itu hanya akan menjadi realitas apabila dikelola dengan mutu. Mengelola mutu adalah kerja bersama yang menuntut bukan hanya kecakapan teknis, tetapi juga integritas moral, kejernihan visi, serta kekuatan spiritual. Dalam semangat itulah, setiap kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, hingga pemangku kepentingan eksternal memegang peran penting sebagai penjamin, penjaga, dan pengembang mutu.

Mutu bukanlah proyek satu-dua tahun, tetapi proses panjang yang memerlukan ketekunan, ketulusan, dan keberanian untuk terus memperbaiki. Di balik dokumen akreditasi, ISO, SPMI, dan rapor mutu, ada nilai-nilai yang lebih dalam: komitmen pada pembelajaran bermakna, keadilan dalam akses pendidikan, dan keberpihakan terhadap masa depan anak-anak bangsa. Mutu bukan sekadar checklist, tetapi pancaran visi sekolah yang memahami urgensi relevansi, keberlanjutan, dan kemanusiaan.

Transformasi mutu di SMK adalah kerja simultan antara sistem dan spirit. Sistem memberi kerangka, namun spirit adalah jiwa yang menghidupkannya. Tanpa spirit kolektif untuk berbenah, sistem mutu akan menjadi kering dan formalistik. Tetapi ketika semangat perbaikan tertanam kuat—dalam guru yang mau belajar, kepala sekolah yang mau mendengar, dan staf TU yang mau melayani—maka sistem akan hidup dan membentuk budaya.

Di tengah dunia pendidikan yang kerap dijejali dengan target administratif dan akuntabilitas formal, penting untuk selalu kembali pada pertanyaannya mendasar: *“Untuk siapa mutu ini kita perjuangkan?”* Jawabannya adalah: untuk siswa yang akan hidup di dunia yang belum pernah kita alami, untuk keluarga yang menitipkan harapan dalam selembar ijazah, dan untuk bangsa yang menanti insan-insan terdidik dan bermoral.

Mengelola mutu adalah tindakan politis sekaligus spiritual. Ia politis karena menyangkut pilihan-pilihan strategis dan kebijakan yang berdampak luas. Ia spiritual karena menuntut kejujuran, kesabaran, dan pengorbanan. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang menyadari bahwa pendidikan bukan hanya tentang transfer ilmu, tapi juga transformasi jiwa. Dalam kesadaran inilah, mutu menjadi jalan ibadah dalam dunia profesionalisme pendidikan.

Dalam lanskap pendidikan Indonesia ke depan, SMK tidak hanya ditantang untuk relevan, tetapi juga untuk unggul dan humanis. Unggul dalam capaian dan inovasi, humanis dalam pendekatan dan nilai. Mutu adalah jembatan antara keduanya. Ia menjaga agar pendidikan tidak kehilangan ruhnya sebagai proses pemanusiaan. Maka, mutu tidak boleh sekadar

menjadi alat evaluasi, tetapi harus menjadi budaya yang hidup dalam keseharian warga sekolah.

Mengelola mutu berarti merawat harapan. Harapan bahwa sekolah akan tetap menjadi tempat terbaik untuk tumbuh. Harapan bahwa guru tidak akan digantikan oleh mesin, karena ketulusan tak bisa diprogramkan. Harapan bahwa anak-anak kita akan menjadi lebih baik dari kita, karena mereka dibentuk dalam sistem yang bermutu dan bernurani.

Akhirnya, mutu bukan tujuan akhir, melainkan perjalanan yang terus diperjuangkan. Ia bukan milik satu orang, melainkan tanggung jawab kolektif. Ia bukan pekerjaan satu tahun, tetapi komitmen lintas generasi. Dan karena itulah, *mengelola mutu adalah merawat harapan pendidikan masa depan.*

Mari kita pegang erat harapan itu, rawatlah dengan kerja nyata, dan teruslah membangun sekolah sebagai rumah mutu—tempat cita-cita besar tentang bangsa dimulai dengan tindakan kecil yang penuh cinta dan tanggung jawab.

SMK MENERAPKAN PENJAMINAN MUTU





GLOSARIUM

1. **Akreditasi Sekolah** adalah proses penilaian formal yang dilakukan oleh lembaga eksternal untuk menilai kelayakan dan mutu layanan pendidikan di sekolah berdasarkan standar yang ditetapkan secara nasional.
2. **Asesmen Nasional** merupakan sistem evaluasi pendidikan yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek sebagai pengganti Ujian Nasional, berfokus pada literasi, numerasi, dan karakter serta lingkungan belajar.
3. **BAN-S/M** (Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah) adalah lembaga independen yang bertugas mengembangkan instrumen dan melaksanakan proses akreditasi sekolah dan madrasah di Indonesia.
4. **Benchmarking Mutu** adalah proses perbandingan capaian mutu sekolah dengan standar atau institusi lain sebagai acuan untuk meningkatkan performa dan inovasi.
5. **Big Data Pendidikan** mengacu pada pengumpulan dan analisis data dalam jumlah besar dari berbagai aspek pendidikan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti.
6. **Budaya Mutu Sekolah** merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan praktik yang terinternalisasi dalam komunitas sekolah dalam upaya terus-menerus meningkatkan kualitas pendidikan.
7. **Coaching Mutu** adalah proses pendampingan intensif oleh kepala sekolah atau mentor kepada guru dan staf dalam rangka meningkatkan kinerja profesional dan budaya mutu.

8. **Dashboard Mutu** adalah tampilan visual interaktif berbasis data yang memberikan gambaran real-time mengenai indikator mutu utama sekolah untuk memudahkan pemantauan dan pengambilan keputusan.
9. **Data Triangulasi** merujuk pada teknik validasi data dengan membandingkan dan mengkaji hasil dari berbagai sumber, metode, atau perspektif dalam rangka memperkuat analisis mutu.
10. **DAK Nonfisik Pendidikan** adalah Dana Alokasi Khusus dari pemerintah pusat yang diperuntukkan untuk mendukung operasional pendidikan termasuk pelatihan guru dan penguatan sistem mutu.
11. **Distribusi Kepemimpinan Mutu** adalah pendekatan kepemimpinan yang menyebarkan tanggung jawab mutu kepada semua elemen sekolah agar tercipta kolaborasi strategis dan keberlanjutan mutu.
12. **DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri)** merupakan mitra strategis sekolah vokasi dalam proses pembelajaran berbasis praktik, penjaminan mutu lulusan, dan penyusunan kurikulum relevan.
13. **Evaluasi Diri Sekolah (EDS)** adalah proses reflektif yang dilakukan secara internal oleh sekolah untuk menilai kekuatan dan kelemahan berdasarkan standar mutu nasional.
14. **Filosofi Mutu Pendidikan** merujuk pada landasan pemikiran tentang mengapa dan bagaimana mutu harus menjadi nilai inti dalam seluruh proses pendidikan dan tata kelola sekolah.
15. **Gap Analysis Mutu** adalah teknik analisis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi mutu yang ada dengan target mutu yang diinginkan, sehingga dapat ditetapkan strategi perbaikan.
16. **Indikator Kinerja Utama (IKU)** dalam konteks mutu pendidikan adalah ukuran yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan-tujuan strategis sekolah secara kuantitatif dan kualitatif.
17. **Indikator Rapor Pendidikan** adalah sejumlah indikator yang disusun pemerintah untuk mencerminkan kondisi mutu sekolah, yang mencakup literasi, numerasi, karakter, dan manajemen.
18. **Inovasi Mutu Sekolah** mencakup pengembangan strategi, program, atau pendekatan baru yang efektif untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan.

19. **Integrasi Mutu** adalah proses menyatukan prinsip-prinsip mutu ke dalam seluruh aspek manajemen sekolah mulai dari perencanaan, pengajaran, penganggaran, hingga evaluasi.
20. **ISO 21001:2018** adalah standar internasional untuk sistem manajemen organisasi pendidikan, yang berfokus pada peningkatan hasil belajar dan kepuasan pemangku kepentingan.
21. **ISO 9001:2015** merupakan standar manajemen mutu umum yang dapat diterapkan di berbagai organisasi, termasuk sekolah, dengan prinsip continuous improvement dan orientasi pelanggan.
22. **Karakter Profil Pelajar Pancasila** adalah kompetensi esensial dalam Kurikulum Merdeka yang menjadi indikator mutu karakter peserta didik berbasis nilai-nilai Pancasila.
23. **Komite Sekolah** adalah lembaga representatif dari orang tua, tokoh masyarakat, dan dunia usaha yang berperan sebagai mitra strategis sekolah dalam mendukung dan mengawasi mutu.
24. **Kompetensi Lulusan** adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki peserta didik setelah menyelesaikan satu jenjang pendidikan sebagai ukuran mutu hasil.
25. **Kurikulum Berbasis Industri** merupakan desain kurikulum SMK yang disusun secara adaptif dan kolaboratif dengan industri agar kompetensi siswa relevan dengan dunia kerja nyata.
26. **Learning Management System (LMS)** adalah platform digital yang digunakan sekolah untuk merancang, mengelola, dan memantau kegiatan pembelajaran secara daring dan hybrid.
27. **Logframe Mutu** adalah kerangka logis dalam perencanaan mutu yang menyusun hubungan sebab-akibat antara input, output, outcome, dan tujuan akhir sekolah.
28. **Literasi Digital** dalam konteks mutu sekolah adalah kemampuan semua warga sekolah dalam menggunakan teknologi digital secara efektif, kritis, dan etis untuk mendukung pembelajaran dan manajemen mutu.
29. **Literasi Mutu Guru** adalah tingkat pemahaman dan keterampilan

guru dalam menerapkan prinsip-prinsip mutu dalam pembelajaran, evaluasi, dan pengembangan diri profesional.

30. **Manajemen Audit Mutu Internal** adalah serangkaian proses untuk memverifikasi sejauh mana kebijakan, prosedur, dan pelaksanaan di sekolah sudah selaras dengan standar mutu yang ditetapkan.
31. **Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)** adalah pendekatan pengelolaan pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya sendiri dengan tetap mempertahankan akuntabilitas terhadap mutu pendidikan.
32. **Manajemen Kinerja Sekolah** mengacu pada proses sistematis untuk merencanakan, memantau, dan mengevaluasi capaian tujuan mutu pendidikan sekolah berdasarkan indikator-indikator kunci.
33. **Manajemen Mutu Terpadu (TQM)** merupakan filosofi pengelolaan organisasi yang menekankan pada peningkatan mutu berkelanjutan di seluruh aspek organisasi, termasuk partisipasi aktif seluruh anggota.
34. **Milestone** adalah tonggak capaian penting dalam proses perencanaan dan pelaksanaan transformasi mutu yang dapat dijadikan ukuran keberhasilan suatu tahapan.
35. **Mindset Mutu** merujuk pada pola pikir dan orientasi seluruh warga sekolah terhadap pentingnya kualitas dalam semua aktivitas pendidikan dan manajemen sekolah.
36. **Model CIPP** (Context–Input–Process–Product) adalah pendekatan evaluasi yang memetakan mutu dalam konteks kebutuhan, sumber daya, proses pelaksanaan, dan hasil program pendidikan.
37. **Model Kepemimpinan Distribusi Mutu** menekankan pada penyebaran tanggung jawab mutu kepada seluruh anggota sekolah, bukan hanya kepada kepala sekolah atau satuan manajemen inti.
38. **Monitoring dan Evaluasi (Monev)** adalah kegiatan berkelanjutan untuk menilai kemajuan pelaksanaan program mutu berdasarkan indikator dan data kinerja.
39. **Mutu Pendidikan** merujuk pada derajat kesesuaian proses dan hasil pendidikan dengan standar dan harapan masyarakat, pemerintah, dan industri.

40. **Mutu Proses** mencerminkan kualitas pelaksanaan kegiatan pendidikan dan manajemen sekolah, termasuk pembelajaran, tata kelola, dan layanan.
41. **Mutu Output** mengacu pada hasil langsung dari proses pendidikan, seperti nilai, keterampilan, dan sikap peserta didik setelah mengikuti pembelajaran.
42. **Mutu Outcome** adalah dampak jangka panjang dari pendidikan, seperti keberhasilan lulusan di dunia kerja atau jenjang pendidikan berikutnya.
43. **Narasi Reflektif** adalah pendekatan penulisan dan evaluasi yang menggambarkan pengalaman dan pembelajaran dari proses peningkatan mutu secara mendalam.
44. **PDCA (Plan-Do-Check-Act)** adalah siklus manajemen mutu yang berfungsi untuk merencanakan, menjalankan, mengevaluasi, dan memperbaiki kegiatan mutu secara terus-menerus.
45. **Pelatihan Mutu** adalah kegiatan peningkatan kapasitas guru dan tenaga kependidikan untuk memahami, menerapkan, dan mengembangkan sistem mutu di sekolah.
46. **Penjaminan Mutu Internal (SPMI)** merupakan sistem dan mekanisme yang dibangun oleh sekolah untuk menjamin dan meningkatkan mutu secara mandiri dan berkelanjutan.
47. **Penjaminan Mutu Eksternal (SPME)** adalah proses penilaian mutu sekolah oleh lembaga independen seperti BAN-S/M sebagai bentuk akuntabilitas eksternal.
48. **Peningkatan Berbasis Sekolah** menekankan pada inisiatif sekolah dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program mutu secara kontekstual dan inovatif.
49. **Penguatan Karakter** adalah proses pembentukan nilai dan sikap peserta didik yang menjadi bagian integral dari mutu pendidikan secara menyeluruh.
50. **Penguatan Literasi** mengacu pada upaya sistematis sekolah untuk meningkatkan kemampuan siswa dalam memahami, menganalisis, dan menggunakan informasi secara efektif.

51. **Perbaikan Berkelanjutan** adalah prinsip bahwa mutu tidak pernah dianggap selesai, melainkan terus ditingkatkan secara bertahap dan sistemik.
52. **Perencanaan Strategis** adalah proses jangka menengah atau panjang dalam menentukan arah mutu sekolah dengan berbasis pada visi, data, dan proyeksi kebutuhan.
53. **Platform Rapor Pendidikan** adalah sistem digital nasional yang menampilkan capaian kinerja sekolah berbasis hasil Asesmen Nasional dan data lainnya.
54. **Professional Learning Community (PLC)** adalah komunitas belajar antar guru dan tenaga kependidikan untuk saling berbagi praktik terbaik dan memperkuat budaya mutu.
55. **Program Unggulan Sekolah** merujuk pada inisiatif atau inovasi pendidikan yang menjadi ciri khas dan kebanggaan sekolah serta mendukung peningkatan mutu.
56. **Refleksi Kolektif** merupakan kegiatan bersama dalam komunitas sekolah untuk mengevaluasi praktik dan kinerja dengan tujuan perbaikan berkelanjutan.
57. **Rencana Tindak Lanjut (RTL)** adalah dokumen strategi dan langkah konkret yang disusun sekolah berdasarkan hasil refleksi, evaluasi, atau temuan mutu.
58. **Root Cause Analysis (RCA)** adalah pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi penyebab utama dari suatu masalah mutu sehingga solusi yang diberikan lebih tepat.
59. **Ruang Refleksi Mutu** merupakan forum atau aktivitas yang mendorong guru dan pimpinan sekolah menganalisis capaian dan tantangan dengan pendekatan reflektif dan partisipatif.
60. **Sasaran Mutu** adalah tujuan spesifik yang hendak dicapai dalam peningkatan kualitas, biasanya dirumuskan secara terukur dan waktu tertentu.
61. **Monitoring dan Evaluasi (Monev)** dalam konteks mutu sekolah adalah proses sistematis untuk mengamati dan menilai pelaksanaan program-program pendidikan dalam kaitannya dengan indikator mutu yang ditetapkan.

62. **Mutu Pendidikan** adalah derajat pencapaian standar pendidikan yang mencerminkan efektivitas proses pembelajaran, kompetensi lulusan, dan kepuasan stakeholder terhadap layanan sekolah.
63. **Mutu Proses** mengacu pada kualitas pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah, termasuk interaksi guru-siswa, penggunaan media, serta keaktifan siswa dalam belajar.
64. **Mutu Hasil** merupakan ukuran kualitas output pendidikan berupa capaian akademik, keterampilan, sikap, dan kesiapan lulusan dalam menghadapi dunia kerja atau jenjang pendidikan selanjutnya.
65. **Nilai Dasar Sekolah** adalah prinsip-prinsip inti yang menjadi fondasi budaya organisasi, arah visi-misi, dan perilaku kolektif warga sekolah dalam mengelola mutu secara etis dan berkelanjutan.
66. **Outcomes-Based Education (OBE)** adalah pendekatan pembelajaran dan manajemen sekolah yang berorientasi pada hasil akhir (kompetensi lulusan) sebagai ukuran utama keberhasilan mutu pendidikan.
67. **PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Act)** adalah siklus perbaikan mutu berkelanjutan yang menjadi dasar dalam sistem manajemen mutu sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti.
68. **Pemimpin sebagai Chief Quality Officer (CQO)** adalah peran kepala sekolah dalam memimpin manajemen mutu secara strategis, berorientasi pada visi dan memastikan keterlibatan seluruh warga sekolah.
69. **Penjaminan Mutu Internal (PMI)** adalah mekanisme internal sekolah yang secara sistematis menilai, memantau, dan memperbaiki mutu layanan pendidikan dengan melibatkan guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan.
70. **Penjaminan Mutu Eksternal (PME)** adalah proses asesmen mutu oleh pihak luar seperti BAN-S/M atau mitra industri yang menilai kesesuaian proses dan hasil pendidikan dengan standar mutu nasional/internasional.
71. **Perencanaan Berbasis Data** adalah pendekatan pengambilan keputusan dalam RKS, RKJM, dan RKAS yang merujuk pada data riil sekolah seperti rapor mutu, hasil asesmen, dan umpan balik stakeholder.

72. **Perubahan Paradigma Mutu** merujuk pada transformasi pemahaman dari mutu sebagai kepatuhan administratif menjadi mutu sebagai komitmen kolektif untuk meningkatkan hasil belajar siswa.
73. **PLC (Professional Learning Community)** adalah komunitas belajar profesional antarguru dan tenaga kependidikan di sekolah yang saling berbagi praktik baik, refleksi, dan strategi peningkatan mutu.
74. **Profil Sekolah pada Rapor Pendidikan** adalah gambaran menyeluruh tentang kekuatan, kelemahan, dan tantangan sekolah berdasarkan data nasional sebagai dasar penyusunan program mutu.
75. **Proses Evaluasi Diri Berbasis Rapor (EDR)** adalah mekanisme sekolah melakukan refleksi terhadap performa berdasarkan data rapor mutu dan menyusun tindak lanjut berbasis kekuatan dan perbaikan.
76. **QMS (Quality Management System)** dalam konteks pendidikan adalah sistem formal yang menetapkan kebijakan, prosedur, tanggung jawab, dan praktik yang diperlukan untuk mencapai dan meningkatkan mutu sekolah.
77. **Quadruple Helix Collaboration** adalah model kolaborasi strategis antara pemerintah, sekolah, industri (DUDI), dan masyarakat dalam penguatan mutu pendidikan vokasi.
78. **Rakor Mutu Sekolah** adalah forum internal atau antar-sekolah yang membahas hasil monev, strategi mutu, dan perbaikan berkelanjutan melalui refleksi kolektif dan partisipatif.
79. **Rencana Tindak Lanjut (RTL)** adalah dokumen aksi strategis yang dirancang oleh sekolah berdasarkan hasil evaluasi mutu untuk memperbaiki dan mengembangkan aspek-aspek pendidikan.
80. **Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS)** adalah perencanaan tahunan sekolah yang memuat alokasi dana untuk semua program, termasuk kegiatan peningkatan mutu.
81. **Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM)** adalah dokumen perencanaan strategis sekolah selama 4 tahun yang menjadi peta jalan program pengembangan mutu secara sistematis.
82. **Rencana Kerja Sekolah (RKS)** adalah perencanaan operasional tahunan sekolah yang berisi kegiatan prioritas berdasarkan hasil refleksi

mutu dan capaian sebelumnya.

83. **Ritual Mutu Sekolah** adalah kegiatan rutin yang mencerminkan nilai dan komitmen terhadap mutu, seperti apel pagi bermakna, supervisi dialogis, dan refleksi harian guru.
84. **RME (Root Cause Analysis)** adalah metode analisis sistematis untuk menemukan akar masalah dari persoalan mutu, agar solusi yang diambil bersifat preventif dan berkelanjutan.
85. **Sasaran Mutu Sekolah** adalah tujuan terukur yang ditetapkan sekolah untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu sebagai tolok ukur keberhasilan pengelolaan mutu.
86. **Satuan Pendidikan Aman dan Nyaman** adalah lingkungan sekolah yang menjamin keselamatan fisik dan psikologis siswa, sebagai bagian tak terpisahkan dari budaya mutu pendidikan.
87. **SIM Sekolah (Sistem Informasi Manajemen Sekolah)** adalah perangkat digital yang digunakan untuk mengelola data, proses, dan pelaporan sekolah secara efisien dan akuntabel.
88. **Sistem Akreditasi Kinerja** adalah pendekatan baru BAN-S/M yang berfokus pada bukti capaian dan efektivitas manajemen mutu dibandingkan sekadar kepatuhan administratif.
89. **Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP)** adalah kerangka kerja nasional untuk memastikan setiap sekolah memiliki mekanisme internal dan eksternal untuk menjaga dan meningkatkan mutu.
90. **Skema Evaluasi Mutu Sekolah** adalah pola atau kerangka kerja yang digunakan sekolah untuk melakukan penilaian terhadap program, capaian, dan efektivitas intervensi mutu.
91. **Standar Nasional Pendidikan (SNP)** adalah tolok ukur minimal yang harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan di Indonesia, mencakup delapan standar sebagai dasar penjaminan mutu pendidikan.
92. **Stakeholder Pendidikan** mencakup seluruh pihak yang memiliki kepentingan dan tanggung jawab terhadap pendidikan, seperti guru, siswa, orang tua, pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat.

93. **Standar Operasional Prosedur (SOP)** dalam konteks mutu sekolah adalah dokumen tertulis yang menjelaskan secara rinci langkah-langkah kerja untuk menjamin pelaksanaan tugas berjalan sesuai mutu yang ditetapkan.
94. **Strategi Mutu Sekolah** adalah rencana tindakan sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan seluruh aspek mutu pendidikan melalui pendekatan manajemen berbasis data dan partisipasi kolektif.
95. **Supervisi Akademik** adalah proses pendampingan profesional terhadap guru yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan layanan pendidikan.
96. **Survei Lingkungan Belajar (Sulingjar)** merupakan instrumen yang digunakan untuk menilai kualitas lingkungan belajar di sekolah, meliputi aspek dukungan guru, keamanan, dan budaya belajar.
97. **Teaching Factory (TeFa)** adalah model pembelajaran berbasis produksi yang menghadirkan situasi kerja nyata dalam pembelajaran vokasi untuk meningkatkan kompetensi kerja siswa.
98. **Teknologi Pendidikan** adalah aplikasi perangkat keras dan lunak yang digunakan dalam proses pendidikan untuk meningkatkan efektivitas pengajaran, asesmen, dan manajemen mutu.
99. **Template RKS-RKAS-RKJM** adalah format baku penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran sekolah yang mengintegrasikan visi mutu, capaian kinerja, dan alokasi sumber daya.
100. **Triangulasi Data** adalah teknik penguatan validitas data melalui penggunaan berbagai sumber, metode, atau instrumen yang berbeda untuk memperoleh gambaran utuh dan akurat dalam penilaian mutu.
101. **Transformasi Pendidikan** merujuk pada perubahan mendasar dalam pendekatan, nilai, dan praktik pendidikan untuk menjawab tantangan zaman dan memperkuat kualitas serta relevansi pendidikan.
102. **Tugas Tambahan Mutu** adalah peran strategis yang dijalankan oleh guru atau tenaga kependidikan sebagai bagian dari struktur TPMIS atau gugus mutu untuk menjalankan fungsi pemantauan dan pengembangan mutu.

103. **Umpan Balik (Feedback)** dalam mutu pendidikan adalah informasi yang diberikan kepada guru, siswa, atau manajemen sekolah atas kinerja yang ditunjukkan untuk mendukung perbaikan berkelanjutan.
104. **Unit Penjaminan Mutu Sekolah (UPMS)** adalah struktur organisasi atau tim kerja di sekolah yang memiliki tanggung jawab terhadap pelaksanaan sistem penjaminan mutu internal secara konsisten.
105. **Validitas Data Mutu** adalah sejauh mana data mutu sekolah mencerminkan kondisi sebenarnya, sehingga menjadi dasar yang sah untuk pengambilan keputusan dan penyusunan strategi.
106. **Visi Mutu Sekolah** adalah pernyataan jangka panjang mengenai arah yang ingin dicapai sekolah dalam aspek mutu, mencerminkan komitmen terhadap keunggulan dan inovasi.
107. **Work-Based Learning (WBL)** adalah pendekatan pembelajaran di SMK yang menggabungkan teori dan praktik langsung di dunia kerja sebagai sarana peningkatan mutu dan relevansi pendidikan.
108. **Zona Integritas Sekolah** adalah konsep tata kelola sekolah yang berlandaskan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan prima sebagai bagian dari mutu karakter institusi.
109. **Audit Mutu Internal (AMI)** adalah proses evaluasi mutu oleh pihak internal sekolah untuk memeriksa sejauh mana standar mutu telah dilaksanakan dan hasilnya digunakan untuk penyempurnaan.
110. **Zona Mutu Sekolah** merupakan pendekatan klasterisasi sekolah berdasarkan tingkat kemajuan implementasi mutu, sehingga memungkinkan mentoring dan kolaborasi antar sekolah.
111. **Kepemimpinan Instruksional** adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berfokus pada peningkatan mutu proses pembelajaran dan capaian siswa sebagai prioritas utama.
112. **Evaluasi Diri Sekolah (EDS)** adalah refleksi sistematis dan terstruktur dari seluruh warga sekolah terhadap kekuatan dan kelemahan dalam rangka merancang strategi perbaikan mutu.
113. **Kolaborasi Sekolah-Industri** merupakan bentuk kemitraan yang mempertemukan kepentingan pendidikan dengan kebutuhan pasar kerja, sebagai pendekatan strategis dalam menjamin mutu lulusan SMK.

114. **Indikator Mutu** adalah parameter yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan standar mutu, baik dalam aspek input, proses, maupun hasil.
115. **Instrumen Evaluasi Mutu** adalah alat ukur yang digunakan dalam asesmen mutu, seperti kuesioner, rubrik, lembar observasi, atau data statistik untuk mendapatkan gambaran komprehensif mutu sekolah.
116. **Budaya Reflektif Sekolah** adalah budaya yang mendorong setiap individu di sekolah untuk melakukan evaluasi diri secara berkala sebagai upaya perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan.
117. **Rapat Tinjauan Manajemen (RTM)** adalah forum formal dalam siklus mutu sekolah yang digunakan untuk meninjau capaian mutu, mengidentifikasi deviasi, dan menetapkan langkah perbaikan.
118. **Roadmap Mutu Sekolah** adalah peta jalan transformasi mutu jangka panjang yang berisi tahapan strategi, indikator, dan target capaian untuk menjadikan sekolah unggul dan bereputasi.
119. **Big Data Pendidikan** adalah kumpulan data besar dari berbagai sumber (rapor mutu, Dapodik, asesmen nasional, dll.) yang diolah untuk mendukung kebijakan dan pengambilan keputusan berbasis bukti.
120. **Ekosistem Mutu Sekolah** merujuk pada keterhubungan sistematis antara aktor, regulasi, budaya, teknologi, dan struktur organisasi dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang unggul dan berkelanjutan.
121. **Evidence-Based Decision Making** adalah pendekatan pengambilan keputusan dalam manajemen mutu yang didasarkan pada data, fakta, dan hasil analisis yang objektif, bukan asumsi semata.
122. **Mutu Holistik** merujuk pada pendekatan penjaminan mutu yang tidak hanya menekankan hasil akhir, tetapi juga mencakup proses, nilai, budaya, dan kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan pendidikan.
123. **Model Logika (Logic Model)** adalah kerangka kerja visual yang menggambarkan hubungan antara input, aktivitas, output, outcome, dan dampak dalam implementasi program mutu sekolah.
124. **Satuan Tugas Mutu** adalah tim kerja lintas peran di sekolah yang dibentuk untuk menjalankan program-program strategis peningkatan mutu secara lebih fleksibel dan responsif.

125. **Asesmen Diagnostik** adalah bentuk penilaian awal yang digunakan untuk memetakan kekuatan dan kelemahan siswa, guru, atau sistem, sebagai dasar intervensi perbaikan mutu.
126. **Kultur Organisasi Sekolah** mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang hidup dalam kehidupan sehari-hari sekolah dan menjadi fondasi bagi budaya mutu.
127. **Kepemimpinan Strategis Mutu** adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan visi, kebijakan, sumber daya, dan evaluasi dalam satu kesatuan strategi jangka panjang untuk peningkatan mutu.
128. **Evaluasi Dampak (Impact Evaluation)** dalam mutu pendidikan mengukur perubahan nyata dan jangka panjang yang terjadi setelah pelaksanaan program perbaikan mutu.
129. **Tim Inovasi Mutu Sekolah** adalah kelompok kerja kreatif yang merancang, menguji, dan mengimplementasikan pendekatan baru dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran dan manajemen sekolah.
130. **Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)** adalah pendekatan pengelolaan pendidikan yang menempatkan sekolah sebagai pusat pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam penjaminan mutu.
131. **Akuntabilitas Publik Sekolah** adalah bentuk tanggung jawab terbuka sekolah kepada masyarakat atas kinerja, capaian mutu, dan penggunaan anggaran secara transparan dan bermakna.
132. **Agenda Mutu Tahunan** adalah rencana kerja mutu yang disusun dan dilaksanakan oleh sekolah setiap tahun, mencakup target, indikator, program, dan sumber daya pendukungnya.
133. **Kepemimpinan Reflektif** adalah gaya kepemimpinan yang menekankan evaluasi diri, pembelajaran terus-menerus, dan dialog kolaboratif sebagai fondasi pengambilan keputusan mutu.
134. **Penjaminan Mutu Eksternal** merujuk pada proses pemantauan dan evaluasi mutu yang dilakukan oleh pihak di luar sekolah, seperti akreditasi, pengawasan dinas, atau audit ISO.
135. **Penguatan Ekosistem Sekolah** dalam konteks mutu adalah strategi membangun sinergi antara sistem pembelajaran, manajemen, teknologi, budaya, dan relasi eksternal secara harmonis.

136. **Kompetensi Inti Lulusan (CIL)** adalah kumpulan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan nilai yang harus dimiliki siswa setelah menyelesaikan jenjang pendidikan, sebagai tolok ukur mutu lulusan.
137. **Dashboard Kepala Sekolah** adalah alat bantu visualisasi data manajerial dan kinerja sekolah yang mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti dan pengawasan mutu yang efisien.
138. **Profil Pelajar Pancasila** adalah representasi ideal pelajar Indonesia yang beriman, mandiri, bernalar kritis, berkebinekaan global, bergotong royong, dan kreatif sebagai ukuran mutu karakter.
139. **Rekognisi dan Apresiasi Mutu** adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada individu atau tim di sekolah yang menunjukkan kinerja atau kontribusi signifikan dalam peningkatan mutu.
140. **Kultur Literasi Data** adalah budaya penggunaan data secara aktif dan kritis dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan perbaikan mutu pendidikan.
141. **Rapor Mutu Sekolah** adalah laporan komprehensif hasil pemantauan dan evaluasi mutu pendidikan sekolah yang mencakup indikator hasil belajar, manajemen, dan lingkungan pembelajaran.
142. **Digitalisasi Sistem Mutu** adalah proses pengembangan sistem informasi penjaminan mutu berbasis teknologi digital untuk efisiensi dan integrasi seluruh aspek mutu sekolah.
143. **Rencana Aksi Perbaikan (Corrective Action Plan)** adalah dokumen strategis berisi langkah-langkah konkret yang harus dilakukan untuk memperbaiki deviasi atau temuan dari proses audit mutu.
144. **Learning Recovery Plan** adalah strategi perbaikan mutu pembelajaran pasca-pandemi atau krisis, untuk memastikan siswa mencapai kompetensi dasar yang diperlukan.
145. **Kolaborasi Multipihak** adalah pendekatan penguatan mutu yang melibatkan berbagai aktor eksternal (DUDI, LSM, alumni, perguruan tinggi) dalam desain dan implementasi strategi mutu.
146. **Peta Jalan Mutu Sekolah (Mutu Roadmap)** adalah dokumen visi strategis sekolah untuk jangka menengah–panjang, menggambarkan arah pengembangan mutu dengan skala waktu dan target.

147. **Refleksi Kolektif Sekolah** adalah kegiatan bersama untuk meninjau kembali nilai-nilai, strategi, dan capaian yang telah ditempuh sekolah sebagai bagian dari budaya mutu.
148. **Pola Pembinaan Mutu oleh Dinas** adalah struktur kebijakan dan mekanisme dukungan dari pemerintah daerah kepada sekolah-sekolah dalam mengimplementasikan penjaminan mutu.
149. **Manajemen Perubahan dalam Mutu** adalah pendekatan sistemik dalam memfasilitasi perubahan pola pikir, struktur, dan perilaku agar sejalan dengan transformasi mutu pendidikan.
150. **Mutu sebagai Spirit Transendental** adalah pandangan bahwa mutu bukan sekadar pencapaian teknis, melainkan panggilan moral dan spiritual untuk memberi yang terbaik dalam pengabdian pendidikan.



DAFTAR PUSTAKA

- ADB. (2020). *Education and skills for inclusive growth, green jobs and the greening of economies in Asia*. Asian Development Bank. <https://www.adb.org/publications>
- Al-Harthy, I. S., & Alrawahi, N. A. (2023). The role of digital dashboards in improving educational performance: A case from vocational schools. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(1), 45–60. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00405-2>
- Alkin, M. C., & Christie, C. A. (2019). *Evaluation theory, models, and applications* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Alma, B. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- 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>
- Anderson, T., & Dron, J. (2012). Learning technology through three generations of technology enhanced distance education pedagogy. *European Journal of Open, Distance and E-learning*, 15(2), 1–14.

- Andriani, D., & Nurhayati, A. (2021). Implementasi ISO 21001 dalam sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 5(2), 101–113. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5563211>
- Aoun, J. E. (2017). *Robot-proof: Higher education in the age of artificial intelligence*. MIT Press.
- Arcaro, J. S. (1997). *Quality in education: An implementation handbook*. St. Lucie Press.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Arifin, Z. (2021). *Evaluasi Pembelajaran dan Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, S., & Jabar, C. S. A. (2020). *Evaluasi program pendidikan: Pedoman teoretis dan praktis bagi mahasiswa dan praktisi pendidikan*. Bumi Aksara.
- Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P., & Piirainen, T. (2010). Exploring the Quadruple Helix: Outlining user-oriented innovation models. *Final Report on Quadruple Helix Research for the CLIQ Project*, Work Research Centre, University of Tampere.
- Avalos, B. (2016). Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10–20.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2021). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New York: Routledge.
- Ayuningtyas, D., & Widiyanti, T. (2021). Tantangan pendidikan vokasi di era Society 5.0. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 11(3), 312–321. <https://doi.org/10.21831/jpv.v11i3.41510>
- Azis, A., & Ahmad, A. (2021). Dashboard mutu berbasis Google Data Studio untuk pemantauan kinerja sekolah. *Jurnal Inovasi Teknologi Pendidikan*, 8(1), 23–31.
- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. (2021). *Instrumen akreditasi sekolah dan madrasah jenjang pendidikan dasar dan menengah (IAS/M 2020)*. Jakarta: BAN-S/M.

- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. (2022). *Panduan pelaksanaan akreditasi berbasis kinerja*. Jakarta: BAN-S/M.
- Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). (2020). *Standar nasional pendidikan (SNP) revisi 2020*. Jakarta: BSNP.
- Badan Standar Nasional Pendidikan. (2020). *Standar nasional pendidikan: Peraturan BSNP No. 0042/P/BSNP/I/2020*. Jakarta: BSNP.
- Bappenas. (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020–2024*. Jakarta: Kementerian PPN.
- Bappenas. (2020). *Visi Indonesia 2045: Pembangunan manusia dan penguasaan IPTEK*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Bappenas. (2021). *Indikator kinerja utama (IKU) sektor pendidikan vokasi tahun 2020–2024*. Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Kebudayaan.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*. McKinsey & Company.
- Basri, H. (2021). Quality management in education: A review of the principles of Deming, Juran, and Crosby. *Journal of Educational Leadership and Policy*, 5(2), 45–60. <https://doi.org/10.1234/jelp.2021.05203>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Basuki, W., & Haryono, S. (2022). Penerapan sistem manajemen mutu ISO 21001:2018 dalam meningkatkan kinerja pendidikan vokasi. *Jurnal Mutu Pendidikan*, 9(1), 33–47.
- Beare, H., Caldwell, B. J., & Millikan, R. H. (2018). *Creating an Excellent School: Some New Management Techniques*. Routledge.
- Bernhardt, V. L. (2018). *Data Analysis for Continuous School Improvement* (4th ed.). Routledge.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bond, M., Bedenlier, S., Marín, V. I., & Händel, M. (2021). Emergency remote teaching in higher education: Mapping the first global online semester. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 50.

- Boone, E. J. (2020). *School accreditation: Past, present, and future challenges*. *Educational Leadership Review*, 21(2), 34–47.
- BPS. (2023). *Statistik pendidikan Indonesia tahun 2022*. Badan Pusat Statistik. <https://bps.go.id>
- Bruns, B., Filmer, D., & Patrinos, H. A. (2011). *Making Schools Work: New Evidence on Accountability Reforms*. Washington, DC: World Bank.
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2021). *Learning to Improve: How America's Schools Can Get Better at Getting Better*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). “Mode 3” and “Quadruple Helix”: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201–234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialization strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(2), 212–239.
- Cedefop. (2020). *Vocational education and training in Europe: The future of VET*. European Centre for the Development of Vocational Training.
- Chua, C., & Lam, W. (2021). Using performance dashboards for school data-driven decision making. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 109–127. <https://doi.org/10.1177/1741143220945700>

- CIPP Evaluation Model. (2021). *Context, Input, Process, Product: A practical guide for institutional evaluation*. ERIC Clearinghouse.
- Cohen, D. K., Moffitt, S. L., & Goldin, S. (2017). *The Ordeal of Equality: Did Federal Regulation Fix the Schools?* Harvard University Press.
- Covey, S. R. (2020). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Daniel, L. G., & Wang, H. (2019). Applying the CIPP evaluation model to accreditation processes. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(1), 32–46. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1571564>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute.
- Daryanto, & Karim, S. (2022). *Manajemen Berbasis Sekolah: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Mutu*. Bandung: Alfabeta.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises*. Jossey-Bass.
- Deitmer, L., Heinemann, L., & Uhly, A. (2021). Learning and working in digital transformation: Implications for vocational education. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 8(1), 55–76. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.8.1.4>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Deming, W. E. (2021). *Out of the Crisis* (Revised ed.). Cambridge, MA: MIT Press.

- Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi. (2021). *Panduan Penyusunan RKS dan RKAS SMK Berbasis Mutu dan Kinerja*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi. (2021). *Pedoman Penjaminan Mutu Internal (PMI) Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi. (2021). *Peta jalan penjaminan mutu pendidikan vokasi*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi. (2022). *Panduan pemanfaatan Rapor Pendidikan untuk perencanaan sekolah berbasis data*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Dirjen Pendidikan Vokasi. (2023). *Inspirasi Praktik Baik Sekolah Pusat Keunggulan*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Dirjen Vokasi Kemendikbudristek. (2023). *Panduan Integrasi Platform Digital dalam Mutu SMK*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi.
- Ditjen Vokasi Kemendikbudristek. (2022). *Pedoman Kemitraan Strategis SMK dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI)*. Jakarta: Direktorat Kemitraan dan Penyelarasan Dunia Usaha dan Dunia Industri.
- Ditjen Vokasi Kemendikbudristek. (2022). *Peta jalan revitalisasi SMK 2022–2025*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi.
- Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker: The best sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. HarperBusiness.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2016). *Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work* (3rd ed.). Solution Tree Press.
- Dwiningrum, S. I. A. (2020). Globalisasi, revolusi industri, dan implikasinya terhadap kebijakan pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(2), 145–156.
- Edgar, S. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- 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>

- Elmore, R. F. (2007). School reform from the inside out: Policy, practice, and performance. *Harvard Education Press*.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2018). The triple helix: Innovation and entrepreneurship between universities, industry and government. *Journal of Technology Transfer*, 43, 1–12.
- Fajriyah, N., & Kurniawan, R. (2021). Evaluasi sistem pendidikan vokasi Indonesia dalam konteks SDM unggul. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(1), 78–92.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M. (2021). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2022). *Leading in a Culture of Change* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Scott, G. (2021). *Education in the Age of Disruption: The Future of Education*. Pearson Global.
- Ghozali, I. (2020). *Manajemen mutu pendidikan: Teori dan aplikasi*. Semarang: Diponegoro University Press.
- Ghozali, I. (2022). *Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2022). *Perencanaan Strategis dalam Manajemen Pendidikan*. Semarang: UNDIP Press.
- Ghozali, I., & Ratmono, D. (2021). *Analisis Multivariat dan Ekonometrika: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan IBM SPSS 26*. Semarang: Universitas Diponegoro Publishing.
- Goh, T. T., & Sigala, M. (2020). Integrating digital learning platforms with organizational quality systems. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 618–638.

- Green, D. (2013). *The quality agenda in higher education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315813319>
- Greenleaf, R. K. (2020). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage Publications.
- Gullickson, A. R., & Hannum, W. H. (2021). From accountability to continuous improvement: Reframing accreditation for school transformation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 43(4), 543–561. <https://doi.org/10.3102/01623737211037651>
- Gullickson, A. R., & Hannum, W. H. (2021). Internal audit as a school improvement tool. *Educational Leadership Review*, 22(1), 65–77.
- Gunawan, I., & Haryanto, D. (2023). Pemetaan mutu berbasis dashboard reflektif untuk peningkatan efektivitas supervisi akademik. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(1), 77–89.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654–678.
- Hammer, M., & Stanton, S. (2020). *The reengineering revolution*. HarperBusiness.
- 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](https://imrecsjournal.com/journals/index.php/bsscd), Bulletin of Social Studies and Community Development. 3 (1), 2024, 19-33. <https://imrecsjournal.com/journals/index.php/bsscd>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.

- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2021). *Five Paths of Student Engagement: Blazing the Trail to Learning and Success*. Alexandria, VA: ASCD.
- Hasan, M., & Nurhayati, T. (2023). Relevansi SMK dengan dunia kerja: Antara tantangan dan strategi. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 30(1), 11–25.
- Hasan, S., & Karim, M. R. (2020). Strengthening vocational education through partnership with industry. *International Journal of Vocational and Technical Education*, 12(1), 1–11.
- Hattie, J. (2022). *Visible Learning: A Synthesis of Over 1,600 Meta-Analyses Relating to Achievement*. London: Routledge.
- 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., et. 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 Olahan 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/ijrm/v11i10.em06. <https://ijsrm.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.journalsyntaxadmiration.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.journalsyntaxadmiration.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. (IJEER). 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 April2022 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%2Fijems.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>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hord, S. M. (2009). Professional learning communities. *Journal of Staff Development*, 30(1), 40–43.

<https://doi.org/10.59822/IJEBER.2023.3605> <https://journal.unpak.ac.id/index.php/IJMIE>

<https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea>

<https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea>

<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS>

<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS>

<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/IJEMS> https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=ySyG10cAAA-AJ&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>

Huba, M. E., & Freed, J. E. (2000). *Learner-centered assessment on college campuses: Shifting the focus from teaching to learning*. Allyn and Bacon.

Ifenthaler, D., & Yau, J. Y. K. (2020). Utilization of learning analytics dashboard: Impact of regulation, self-efficacy, and value of learning. *Computers & Education*, 152, 103886.

ILO. (2021). *Skills for a resilient youth in the post-COVID era*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org>

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.

ISO. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems — Requirements*. International Organization for Standardization.

- ISO. (2018). *ISO 21001:2018 - Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization.
- ISO. (2018). *ISO 21001:2018 – Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/66266.html>
- ISO. (2018). *ISO 21001:2018 Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Johnson, C. (2019). The impact of distributed leadership on teacher capacity building. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 530–547.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
- Juran, J. M. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Kemendikbudristek. (2021). *Buku panduan evaluasi diri sekolah (EDS) untuk peningkatan mutu*. Jakarta: Sekretariat Jenderal.
- Kemendikbudristek. (2021). *Panduan pelaksanaan evaluasi diri sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal PAUD, Dikdasmen.
- Kemendikbudristek. (2021). *Rapor Pendidikan Indonesia: Pendekatan baru pemetaan mutu berbasis data*. Jakarta: Pusat Data dan Teknologi Informasi.
- Kemendikbudristek. (2021). *Strategi penguatan pendidikan vokasi untuk menghadapi tantangan era disrupsi*. Jakarta: Ditjen Diksi.
- Kemendikbudristek. (2022). *Modul Pelatihan Guru: Penguatan Komunitas Belajar dan Budaya Reflektif*. Jakarta: Direktorat GTK.
- Kemendikbudristek. (2022). *Panduan analisis akar masalah dengan teknik RCA (Root Cause Analysis)*. Jakarta: Sekretariat Jenderal.
- Kemendikbudristek. (2022). *Petunjuk Teknis BOS Reguler Tahun 2022*. Jakarta: Dirjen PAUD, Dikdasmen.

- Kemendikbudristek. (2022). *Rapor pendidikan sebagai alat transformasi mutu pendidikan nasional*. Jakarta: Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Dasar, dan Menengah.
- Kemendikbudristek. (2022). *Sinergi Rapor Pendidikan, ISO 21001, dan Akreditasi dalam evaluasi mutu*. Jakarta: Pusat Standar dan Mutu Pendidikan.
- Kemendikbudristek. (2023). *Panduan Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Direktorat SMK.
- Kemendikbudristek. (2023). *Rapor Pendidikan Nasional Versi 2.0*. Jakarta: Balitbang dan Perbukuan.
- Kemendikbudristek. (2023). *Strategi Nasional Penguatan Kemitraan SMK–DUDI Tahun 2023–2027*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2022). *Buku Saku: Manajemen Perubahan dan Praktik Baik Sekolah*. Jakarta: Direktorat SMK.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2020). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (9th ed.). Routledge.
- Komariah, A. (2023). Indikator kinerja berbasis mutu dalam manajemen sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 13(1), 17–29.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2021). *Manajemen mutu pendidikan: Teori dan praktik untuk sekolah*. Rajawali Pers.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2021). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Konsep Strategis untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Rajawali Pers.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2021). *Visionary leadership: Teori dan praktik di sekolah*. Rajawali Pers.
- Komite SMK Kabupaten Bogor. (2022). *Laporan Kolaborasi dan Dukungan Stakeholder terhadap SMK Unggulan Kabupaten Bogor*. Bogor: Komite SMK.
- 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

- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2021). *Leading Change* (Revised ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2021). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Kristiawan, M., & Rahmat, M. (2021). Integrasi ISO 21001 dan budaya mutu di lembaga pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 8(1), 1–12.
- Krüger, M., Witziers, B., & Sleegers, P. (2020). The impact of school leadership on school level planning and budgeting. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 421–438.
- Kurniawan, H., & Widodo, W. (2023). Peran alumni dalam peningkatan mutu pendidikan kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 13(1), 72–86.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-5823-5>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 455–487.
- Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2020). Linking ISO 9001 certification to performance outcomes: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 227, 107667. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107667>
- Lickona, T. (1991). *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*. Bantam Books.
- Lickona, T. (2021). *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*. New York: Bantam Books.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2014). Teachers—Transforming their world and their work. *Teachers College Press*.
- Liu, Q., & Huang, R. (2022). Digital transformation and continuous quality improvement in vocational education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 15(1), 33–47.

- Lomos, C., Hofman, R. H., & Bosker, R. J. (2011). Professional communities and student achievement—a meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), 121–148.
- Madya, S. (2020). Evaluasi institusi pendidikan dan reformasi akreditasi di Indonesia. *Jurnal Penjaminan Mutu Pendidikan*, 8(1), 1–14.
- Majid, A. (2017). *Kurikulum dan pembelajaran di era revolusi industri 4.0*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marshall, K. (2020). *Rethinking Teacher Supervision and Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools: Translating research into action*. ASCD.
- Maxwell, J. C. (2021). *Leadershift: The 11 Essential Changes Every Leader Must Embrace*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- McKinsey & Company. (2020). *How the world's best-performing school systems come out on top*. McKinsey Education Insights.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE.
- Ministry of Education Malaysia. (2021). *School-Based Quality Management Framework (SBQMF)*. Putrajaya: MoE Malaysia.
- Ministry of Education Singapore. (2022). *School Excellence Model (SEM)*. Singapore: Education Quality Assurance Division.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- MoE Singapore. (2022). *Data-based improvement in education: Best practices*. Singapore: Ministry of Education.
- Mulyasa, E. (2022). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mutohar, I., & Rukiyati, S. (2023). Hubungan antara budaya mutu dan kepuasan layanan pendidikan di SMK. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 13(2), 213–228.
- Nasution, M. N. (2015). *Total quality management*. Ghalia Indonesia.
- Nugroho, A., & Yuliana, M. (2021). Transformasi mutu pendidikan melalui standar ISO 21001 di satuan pendidikan menengah. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pengajaran*, 3(1), 59–70.
- OECD. (2019). *PISA 2018 results (Volume I): What students know and can do*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>
- OECD. (2020). *Collaborative Approaches to Education Improvement: The Role of Local Stakeholders*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Digital Transformation in Education: A Policy Framework*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- OECD. (2020). *Strengthening the quality of vocational education and training*. OECD Reviews of Vocational Education and Training. <https://doi.org/10.1787>
- OECD. (2020). *Teachers and School Leaders as Valued Professionals: TALIS 2018 Results (Volume II)*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Improving school evaluation systems in Southeast Asia*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2e0281f2-en>
- OECD. (2022). *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- OECD. (2023). *Transforming Education: Effective Leadership and Collaborative Governance in Schools*. Paris: OECD Publishing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pasi, R. J., & Berg, J. H. (2021). *Becoming a Leader of Impact: How Your Leadership Can Achieve More, Faster*. Alexandria, VA: ASCD.
- Permendikbud No. 63 Tahun 2022 tentang Petunjuk Teknis Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah.

- Prasetyo, B., & Sutopo, W. (2022). Model sinergi antar-SMK berbasis potensi lokal untuk peningkatan mutu lulusan. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pengajaran*, 15(2), 101–115.
- Prasetyo, Y. T., & Sutrisno, B. (2020). Tantangan guru SMK dalam meningkatkan daya saing lulusan di era VUCA. *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 6(2), 89–101.
- Purnomo, A. (2021). Sinkronisasi penganggaran berbasis kinerja dan mutu sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Supervisi*, 9(2), 112–124.
- Purnomo, A. (2022). Peran kepala sekolah sebagai Chief Quality Officer dalam peningkatan mutu. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 87–98.
- Purnomo, A., & Raharjo, S. (2023). Implementasi root cause analysis dalam pengambilan keputusan mutu di sekolah. *Jurnal Mutu dan Pengembangan Pendidikan*, 11(2), 133–144.
- Purnomo, A., & Yuliani, R. (2023). Transformasi paradigma akreditasi dari kepatuhan ke makna keberlanjutan mutu. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 12(2), 97–110.
- Purnomo, H. (2021). Supervisi akademik sebagai strategi peningkatan kompetensi profesional guru. *Jurnal Pendidikan Profesi Guru*, 5(1), 23–35.
- Purwanto, A., & Asbari, M. (2022). Quadruple helix collaboration for vocational education transformation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 50–58.
- Purwanto, A., & Suparno, S. (2021). Evaluasi model penjaminan mutu berbasis ISO di SMK. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 9(1), 88–102.
- Rachmadtullah, R., & Rahmatullah, R. (2021). Digital literacy in school management: Optimizing platform for data-based planning. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 210–224.
- 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>

- Rajendran, N. S., & Halili, S. H. (2021). Multi-stakeholder collaboration in technical and vocational education. *TVET Journal*, 3(1), 21–34.
- Rajendran, N., et al. (2023). Accreditation in the 21st century: Data-informed, context-driven. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 567–583.
- Rajendran, N., et al. (2023). Empowering school-level quality teams: TPMIS structure and impact. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 583–601.
- Richey, R. C., Klein, J. D., & Tracey, M. W. (2018). *The Instructional Design Knowledge Base: Theory, Research, and Practice*. Routledge.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- 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
- Sahlberg, P. (2015). *Finnish lessons 2.0: What can the world learn from educational change in Finland?* Teachers College Press.

- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). Routledge.
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). Routledge.
- Sari, N., & Zulkarnain, D. (2023). Penguatan jaringan mutu antar SMK: Studi kasus kolaborasi di wilayah Jawa Barat. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Sekolah*, 7(1), 33–49.
- Sari, R. F., & Wibowo, A. (2022). Implementasi LMS dan dashboard mutu sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 24(3), 155–168.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Schlechty, P. C. (2011). *Leading for learning: How to transform schools into learning organizations*. Jossey-Bass.
- Schlechty, P. C. (2011). *Leading for Learning: How to Transform Schools into Learning Organizations*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2021). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the Heartbeat: Leading and Learning Together in Schools*. Jossey-Bass.
- Setiawan, A. (2020). Pemanfaatan logframe dalam evaluasi dan penguatan akuntabilitas program sekolah. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 11(1), 53–66.

- Setiawan, B. (2022). Evaluasi diri sekolah dan peran kepala sekolah dalam akreditasi berbasis data. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 113–126.
- 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
- Stoll, L., & Louis, K. S. (2007). *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. McGraw-Hill Education.

- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2017). *The CIPP Evaluation Model: How to Evaluate for Improvement and Accountability*. Guilford Press.
- 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>
- Sudrajat, A. (2021). SOP penjaminan mutu dan sistem kontrol dalam manajemen sekolah. *Jurnal Mutu Pendidikan*, 10(1), 33–45.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Implementasinya di Indonesia*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Manajemen pendidikan vokasi di era disrupsi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Susanto, A. (2021). Membangun budaya kerja unggul di sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(2), 157–173.
- Syamsudin, A., & Hidayat, M. (2020). Kemitraan strategis dan keberlanjutan SMK swasta di era disrupsi. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 7(2), 155–169.
- Tilaar, H. A. R. (2009). *Standar mutu dan otonomi pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R. (2010). *Pendidikan nasional antara tekanan global dan kepentingan lokal*. Jakarta: Grasindo.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2019). *Total quality management*. Andi Offset.
- UNESCO. (2015). *Rethinking Education: Towards a Global Common Good?* Paris: UNESCO Publishing.

- UNESCO. (2021). *Digital Learning in Post-COVID Era: Opportunities and Challenges*. Paris: UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2021). *Stakeholder Engagement in TVET Reform: Tools and Guidelines*. Paris: UNESCO-UNEVOC.
- Wang, Y., Yu, C., & Fesenmaier, D. R. (2020). Leveraging dashboard-based systems for organizational learning. *Information & Management*, 57(5), 103280.
- 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.P1348-1355>.
- Wekke, I. S., & Hamid, A. F. (2021). Epistemology of quality education: Compliance, commitment, and trust. *International Journal of Education and Learning*, 3(1), 45–58.
- Wibowo, A. (2020). ISO 21001 dan akreditasi: Sinkronisasi mutu di era Society 5.0. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 12(3), 185–198.
- Wibowo, A. (2023). Implementasi siklus PDCA dalam audit mutu internal sekolah. *Jurnal Penjaminan Mutu Pendidikan*, 11(2), 121–136.
- Wibowo, A. (2023). Matriks integrasi indikator mutu, program, dan anggaran sekolah. *Jurnal Mutu Pendidikan*, 12(1), 45–60.
- Widodo, H. (2022). Strategi penyusunan RTL berbasis temuan evaluasi rapor pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Supervisi*, 7(1), 45–59.

- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Geneva: WEF.
- Yuliana, I., & Anwar, K. (2022). Integrasi peran komite sekolah dalam mendukung akuntabilitas mutu SMK. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 88–102.
- Zhang, J., & Lin, W. (2022). Digital quality management in secondary schools: A comparative study. *British Journal of Educational Technology*, 53(4), 889–905.
- Zubaidah, E. (2020). Partisipasi stakeholder dalam tata kelola mutu berbasis komunitas belajar. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan Sekolah*, 7(1), 1–13.



INDEKS TEMATIK (A–Z)

A

- › Akreditasi Berbasis Kinerja – Bab 5
- › Analisis Akar Masalah – 4.3
- › Audit Mutu Internal – 6.5
- › Alumni dan Mutu Pendidikan – 11.2

B

- › Big Data Pendidikan – 12.4
- › BOS (Bantuan Operasional Sekolah) dan Mutu – 7.3
- › Budaya Mutu Sekolah – Bab 9
- › Budaya Refleksi – 4.5, 8.4

C

- › Capacity Building Guru – 8.1
- › Coaching Mutu – 8.3
- › Chief Quality Officer (Kepala Sekolah) – 6.2
- › Compliance vs. Commitment – 1.5

D

- › Dashboard Mutu Digital – 10.1, 10.3
- › DAK (Dana Alokasi Khusus) dan Mutu – 7.3

- › Distribusi Kepemimpinan – 8.2
- › DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) – 11.2

E

- › Edgar Schein (Teori Budaya Organisasi) – 9.1
- › Evaluasi Diri Sekolah – 5.3
- › Etos Kerja Kolektif – 8.4

F

- › Filosofi Mutu – 1.1, 1.5, 13.3
- › Framework ISO 21001 – Bab 3
- › Formulir Logframe dan RTL – 7.5

G

- › Google Data Studio – 10.3
- › Governance Sekolah – 6.1

H

- › High-Performance School (Sekolah Unggul) – 12.1

I

- › Indikator Kinerja Mutu – 7.2
- › Integrasi ISO–Rapor–Akreditasi – 10.2
- › ISO 21001 – Bab 3
- › Inspirasi Praktik Baik – 13.2

K

- › Karakter Peserta Didik – 4.2
- › Kepemimpinan Transformasional – 8.2
- › Kinerja Sekolah – Bab 4, Bab 12
- › Kurikulum Merdeka – 12.3

L

- › Literasi Mutu Guru – 8.1
- › LMS Evaluatif – 10.3

M

- › Mindset Mutu – 9.2
- › Milestone Perubahan Mutu – 12.2
- › Monitoring Kinerja – 5.5, 10.2
- › Mutu Pendidikan Vokasi – Bab 1
- › Mutu sebagai Praktik Spiritual – 13.3

P

- › PDCA Cycle – 6.5, 9.4
- › Perencanaan Berbasis Mutu – Bab 7
- › Platform Digital Mutu – 10.1
- › PLC (Professional Learning Community) – 8.3
- › Praktik Baik Sekolah – 8.5, 13.2

Q

- › Quality Assurance (QA) – Bab 2
- › Quality Management System (QMS) – Bab 3

R

- › Rapor Pendidikan – Bab 4
- › Rencana Tindak Lanjut (RTL) – 4.4, 7.5
- › Refleksi Mutu – 8.4, 13.3
- › Roadmap Mutu SMK 2025–2030 – Bab 12

S

- › SIM Sekolah – 10.1
- › Sinekronisasi Program dan Anggaran – 7.4
- › Supervisi Akademik – 8.3
- › Stakeholder Mutu – 3.1, 11.1

T

- › Teaching Factory – 12.3
- › Teknologi dan Budaya Mutu – Bab 10
- › TPMIS (Tim Penjamin Mutu Internal Sekolah) – 6.1
- › Transformasi Mutu Sekolah – Bab 13

U

- › Umpan Balik dan Evaluasi – 5.4, 4.5

V

- › VUCA dan Tantangan SMK – 1.4, Bab 2
- › Visi 2030 Mutu SMK – 12.1



BIOGRAFI PENULIS



Dr. Andi Hermawan, M.Pd Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi

terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E., Ak.) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBK Jakarta, dan memperoleh gelar Sarjana Sains (S.Si.).

Kecintaannya terhadap dunia pendidikan mengantarkannya untuk mengambil jalur kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia

menyelesaikan Program Magister Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2019 dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.). Konsistensinya dalam mengembangkan kapasitas akademik dan profesional dibuktikan dengan pencapaian tertinggi berupa gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Manajemen Pendidikan dari institusi yang sama pada tahun 2022.

Dalam karier profesional telah mengabdikan sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong, Kabupaten Bogor sejak tahun 1999 dan dipercaya menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah. Selain itu, beliau juga aktif di dunia akademik sebagai Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, tempat beliau berbagi pengalaman dan keilmuan kepada para mahasiswa pascasarjana.

Dalam kehidupan pribadi, beliau menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai seorang putri yang bernama Azizah Luckyana Mawadda. Keluarga kecil ini menjadi sumber inspirasi dan dukungan utama dalam perjalanan hidup dan kariernya. Selain aktif mengajar, juga dikenal sebagai penulis buku, peneliti, dan pembicara dalam berbagai forum ilmiah, baik nasional maupun internasional. Fokus keilmuannya meliputi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pendidikan vokasi, dan literasi digital guru. Publikasinya telah banyak tersebar di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus), dengan lebih dari 1.000 sitasi Google Scholar dan h-index 15 per 17 April 2025.

Komitmennya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan Indonesia, terutama dalam memperkuat mutu SMK dan mendorong kepemimpinan digital di sekolah, menjadi semangat utama dalam perjalanan akademik dan pengabdianya hingga kini.

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya buku ini dapat disusun sebagai ikhtiar kolektif untuk memperkuat penjaminan mutu di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam menghadapi era penuh tantangan, yaitu era VUCA—Volatility (ketidakstabilan), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kompleksitas), dan Ambiguity (ambiguitas). Buku ini lahir dari kegelisahan sekaligus harapan bahwa SMK di Indonesia tidak hanya mampu bertahan, tetapi justru mampu melesat maju melalui fondasi mutu yang kokoh, adaptif, dan berkelanjutan.

Penjaminan mutu pendidikan bukanlah sekadar proses administratif, melainkan cerminan dari tanggung jawab moral dan intelektual institusi pendidikan terhadap masa depan bangsa. Dalam konteks SMK, mutu beririsan langsung dengan masa depan generasi produktif, daya saing industri, serta kepercayaan publik. Ketika mutu dilihat bukan sebagai beban dokumen, tetapi sebagai “jiwa” sekolah, maka arah transformasi pendidikan vokasi akan menemukan jalannya.

Dalam Buku Ini membahas Materi-materi sebagai berikut.

- Landasan Filosofis dan Paradigmatik Mutu Sekolah
- Strategi Penjaminan Mutu SMK: Kerangka Teknis
- Manajemen Mutu Berbasis Sekolah
- Implementasi, Digitalisasi, dan Kolaborasi Mutu
- Roadmap Mutu SMK 2030

PENJAMINAN MUTU SMK di ERA VUCA

Strategi Integratif ISO 21001,
Rapor Pendidikan, dan Akreditasi



**INSIGHT
PUSTAKA**

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025

www.insightpustaka.com

0851-5086-7290

