

Manajemen Strategis Untuk Mencapai Sekolah Unggul

Asnaul Lailina

Universitas Negeri Malang
asnaulnz@gmail.com

Nikmatuz Zahrok

Universitas Negeri Malang
Nikmatuz Zahrok@gmail.com

Maisyaroh

Universitas Negeri Malang
Masyithoh12@gmail.com

Raden Bambang Sumarson
Universitas Negeri Malang
bambangraden@gmail.com

Abstract

Strategic management in education is needed to produce strategic actions and implement them to achieve long-term goals. The purpose of this research is to study the planning, implementation, and strategic evaluation of State Vocational High Schools in Tulungagung Regency. This research uses a qualitative approach with descriptive methods. Data is collected through observation, in-depth interviews, and documentation studies. The results of the study show that strategic planning begins with environmental analysis activities. the strength that the school has is qualified teachers, and teaching factory learning which is managed by the concept of production and business as an effort to improve graduate competency. Weaknesses that are of concern are facilities and infrastructure that do not meet standards. Support from the community and opportunities for collaboration with business and industry (DU/DI) are opportunities to optimize. Meanwhile, the rapid development of technology and competition with similar schools are the challenges faced by schools. Reviewing the vision and mission is carried out to obtain the relevance of the vision and mission to environmental conditions, followed by setting objectives and establishing strategies. Strategic implementation is carried out through organizational restructuring, program socialization, and implementation of academic and non-academic programs. The principal provides motivation and supervises teaching. Strategic monitoring is carried out continuously by the school principal. Strategic evaluation is carried out through meetings involving the principal and deputy principal of the school. The results of the analysis become material for reflection and improvement in the future to achieve long- term goals.

Keywords: Strategic management, strategic planning, strategic implementation, strategic evaluation, vocational education

Introduction

Dikutip dari data *Global Talent Competitiveness Index (GTCI)* yang dirilis INSEAD, yaitu pemeringkatan daya saing berdasarkan talenta Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki, dengan penekanan pada pentingnya aspek pendidikan, diperoleh hasil bahwa pada tahun 2021 Indonesia menempati peringkat ke-80 secara global dengan nilai 42.09. Indonesia menempati peringkat ke-6 di kawasan Asia Tenggara, berada di bawah Singapura 79.38, Malaysia 59.70, Brunei Darussalam 51.61, Thailand 45.46, dan Filipina 44.63. Mencermati data tersebut, secara tidak langsung diketahui bahwa mutu SDM Indonesia masih tertinggal jika dibandingkan negara tetangga di kawasan Asia Tenggara, seperti Singapura, Malaysia, dan Thailand. Rendahnya mutu SDM memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan daya saing yang pada akhirnya berdampak pada stabilitas ekonomi dan kemajuan negara.

Pendidikan menjadi salah satu pilar paling penting dalam pembangunan nasional yang berfungsi meningkatkan kualitas dan kesejahteraan hidup manusia. Melalui pendidikan yang unggul dan bermutu, peningkatan mutu manusia Indonesia yang produktif, berdaya saing, dan sejahtera dapat diupayakan. SMK sebagai jenjang pendidikan menengah yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan bertanggungjawab dalam mewujudkan lulusan yang produktif dan memiliki kesiapan untuk bekerja. Grosman & Naanda mengemukakan SMK sebagai kunci pembangunan ekonomi. Hal ini mengingat lulusannya disiapkan untuk bekerja, baik sebagai bagian dari kelompok maupun secara mandiri sebagai wirausaha¹. Mendukung hal ini, SMK mampu menghasilkan tenaga kerja tingkat menengah yang memiliki daya cipta dan terobosan tinggi, serta memiliki kemandirian ditinjau dari aspek ekonomi. Sejalan dengan hakekatnya, SMK saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan dan tuntutan yang semakin kompleks dari berbagai pihak. Oleh karena penyelenggaraan pendidikan SMK harus direncanakan dan dikelola dengan sebaik-baiknya agar dapat menghasilkan lulusan yang memiliki pengetahuan, sikap, dan keterampilan sesuai tuntutan dan kebutuhan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI) pada khususnya, serta perkembangan kehidupan masyarakat di masa sekarang pada umumnya. Agar dapat memberikan nilai dan kebermanfaatannya, sekolah dituntut untuk mampu mengelola, mengambil keputusan,

¹ Grosman, M., & Naanda, R. Back to the Future? The Challenges of Reforming Vocational Education and Training. *ESPC funded centre on Skills, Knowledge and Organizational Performance, Oxford and Warwick Universities (SKOPE Publication)*. (2006). 121-112

serta menghasilkan inovasi dalam tindakan sebagai bentuk respon terhadap segala sesuatu yang menjadi tantangan praktik pendidikan saat ini.

Selain mengoptimalkan pemenuhan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP), penting untuk menunjukkan sikap dinamis, proaktif, adaptif, dan responsif terhadap berbagai perubahan dan tantangan yang dihadapi. Tindakan strategis yang tepat diperlukan sebagai langkah awal mencegah kemunduran sekolah yang mungkin terjadi akibat ketidakmampuan dalam menyikapi dan mengambil tindakan atas fenomena-fenomena yang terjadi. Konsep ini menekankan perlunya perspektif yang komprehensif dan holistik terkait dengan perencanaan sekolah². Kondisi ini berimplikasi pada pentingnya manajemen strategis secara berkelanjutan untuk memberi arah jangka panjang serta beradaptasi dengan berbagai perubahan. Hanya dengan mengadopsi manajemen strategis dan didukung kepemimpinan strategis yang memungkinkan sekolah untuk bertahan dalam jangka panjang dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya, perubahan dapat dilakukan dan kemampuan untuk meningkatkan efektivitas dapat direalisasikan³.

Urgensi manajemen strategis di bidang pendidikan berkenaan dengan kemampuan sekolah dalam menciptakan keputusan dan tindakan yang tepat sebagai bentuk respon terhadap dinamika perubahan lingkungan dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang⁴. Sharabati & Fuqaha berpendapat bahwa di era globalisasi manajemen strategis menjadi praktik penting serta dianggap sebagai kunci untuk mencapai tujuan. Manajemen strategis memberi petunjuk tentang dari mana dan menuju ke mana perubahan dilakukan, membantu mengidentifikasi, menyeleksi, dan mengembangkan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan sekolah⁵. Sebagai suatu proses manajemen strategis terdiri dari beberapa tahapan yang saling berkesinambungan dan membentuk satu kesatuan yang utuh. Tahapan tersebut meliputi perencanaan strategis, implementasi strategis, serta

² Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. M. Strategic Action Plans for School Improvement: An Exploratory Study about Quality Indicators for School Improvement Plan Evaluation. *Journal of Social Studies Education Research*, 13(1) (2022). 143–163.

³ Besler, S. *Strategic Leadership in Business*. İstanbul: Beta Yayınları. (2004). 22

⁴ Sharabati, A.A., & Fuqaha, S.J. Impact of Strategic Management on the Jordanian Pharmaceuticals Manufacturing Organisation Business Performance. *International Review of Management and Business Research* Vol. 3 Issue.2(2013). 45-99

⁵ Coelho, G. M., Galvão, A. C. F., Guedes, A. C., Carneiro, I. A., Chauke, C. N., & Filho, L. F. Strategic Foresight Applied to The Management Plan of an Innovation Development Agency. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24 (3) (2012)., 267-283.

evaluasi strategis⁶. Adanya proses yang berkesinambungan dan berkelanjutan menjadikan manajemen strategis sebagai siklus yang mampu melahirkan keputusan dan tindakan untuk memahami relevansi pendidikan dan pembelajaran di sekolah dengan kebutuhan lingkungan yang selalu berubah⁷. Carvalho dkk menyampaikan bahwa manajemen strategis merupakan model manajemen yang didasarkan pada perencanaan dan realisasi secara bertahap tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang dalam visinya⁸.

Perencanaan strategis dalam dunia pendidikan pada dasarnya adalah sebuah proses yang didasarkan pada pendidikan berkelanjutan⁹. Hal ini erat dengan proses perencanaan secara berkelanjutan untuk segala sesuatu yang dapat diprediksi maupun tidak dapat diprediksi. Rencana jangka pendek, menengah, dan panjang dirancang setelah melakukan analisis situasi dengan mengevaluasi faktor-faktor lingkungan untuk memprediksi potensi pengembangan melalui identifikasi kekuatan, kelemahan, risiko, dan peluang¹⁰. Rencana-rencana ini kemudian digunakan untuk menyusun anggaran dan program kerja dalam rangka mewujudkan tujuan. Manajemen strategis penting untuk menguasai kondisi lingkungan eksternal yang tidak dapat diprediksi, kemudian menyesuaikannya dengan kondisi internal. Serangkaian tindakan strategis menjadi keluaran yang dihasilkan dari penyesuaian tujuan dengan kondisi lingkungan yang dihadapi¹¹. Dengan berfokus pada analisis hierarki rencana strategis, sekolah memiliki dasar yang obyektif untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki. Dalam perencanaan strategis, setiap tindakan didasarkan pada justifikasi yang ditetapkan dalam analisis situasi dan direncanakan untuk mencapai tujuan akhir jangka panjang¹². Dengan kata lain kebijakan yang konsisten bertalian dengan manajemen strategis yang terencana dengan baik.

Strategi sekolah yang ideal menggabungkan tiga dimensi inti yang diartikulasikan dengan perspektif seluruh sekolah, yaitu: visi, misi, dan arah pencapaian tujuan;

⁶ David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases. 13th Ed.* New Jersey: Prentice Hall.

⁷ Irani, U., Murniati, & Khairuddin. Implementasi Manajemen Strategis Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA 10 Fajar Harapan. *Jurnal Administrasi Pendidikan.* 4 (2) (2014).. 58-70.

⁸ Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. M. (2022). Strategic Action Plans for School Improvement: An Exploratory Study about Quality Indicators for School Improvement Plan Evaluation.

⁹ Akgemci, T. Strategic Management. Ankara: Gazi Kitabevi. (2008).66

¹⁰ Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. M. Strategic Action Plans for School Improvement: An Exploratory Study about Quality Indicators for School Improvement Plan Evaluation. (2022). 89--90

¹¹ Pearce, J.A. & Robinson, R.B. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, 9th edition. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin. 2007. 45-66

¹² Dinçer, Ö. *Strategic Management and Business Policy.* İstanbul: Alfa Yayınları. Dvorský, J., Petráková, Z., Khan, K. A., Formánek, I., & Mikoláš, Z. (2020). Selected

keterampilan berpikir; serta pengambilan keputusan dan tindakan¹³. Dalam praktiknya, kepala sekolah selaku top manajemen melalui manajemen strategis, harus mampu merencanakan strategis yang efektif untuk mencapai peningkatan kinerja sekolah, dengan harapan mampu mempertahankan keberadaannya serta andal melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan (Adilah, Suryana, Walker, & Zazin mengemukakan bahwa peningkatan mutu sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Dengan kata lain, strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah diarahkan untuk mengakomodasi peningkatan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif sekolah yang dipimpin¹⁴. Kepala sekolah dalam hal ini merancang dan mewujudkan upaya peningkatan sekolah melalui langkah-langkah strategis.

Peran top manajemen menjadi sangat penting dalam manajemen strategis, tidak hanya dalam perencanaan strategis melainkan juga dalam implementasinya. Terdapat penekanan bahwa untuk mewujudkan tujuan tertentu, tidak hanya harus memiliki kemampuan untuk memilih strategi yang efektif, melainkan keterampilan untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih dengan efisien. Rencana dan implementasi strategis pada dasarnya saling terkait dan harus diartikulasikan dan diselaraskan dengan visi dan misi sekolah. Kualitas implementasi strategis terkait dengan kualitas rencana strategis dan proses dalam perencanaannya¹⁵. Dalam implementasi strategis, kepala sekolah memegang peran kunci, khususnya dalam berkolaborasi dengan seluruh pendidik, melibatkan pendidik dalam proses pengambilan keputusan, mendorong komunikasi terbuka, dan mempertahankan hubungan suportif dengan pendidik. Hubungan yang kuat dan positif seperti ini memungkinkan terciptanya kinerja sekolah yang optimal hingga berdampak pada prestasi peserta didik yang lebih baik¹⁶. Kepala sekolah secara tidak langsung memengaruhi peserta didik untuk belajar melalui praktik mereka dalam memimpin pendidik dan menciptakan iklim sekolah yang positif¹⁷.

¹³ Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. M. Strategic Action Plans for School Improvement: An Exploratory Study about Quality Indicators for School Improvement Plan Evaluation. (2022). 34-11

¹⁴ Adilah, H. G., & Suryana, Y. Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*. 6 (1) (2021).. 87-94.

¹⁵ Davies, B. Developing sustainable leadership. *Management in Education*, 21(3) (2007), 4-9. <https://doi.org/10.1177/0892020607079984>

¹⁶ Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. A. *School Leadership that Works: From Research to Results*. Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning. (2005). 11-68

¹⁷ Lezotte, L. W., & McKee, K. M. *Stepping Up: Leading the Charge to Improve Our Schools*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd, (2006). 22-125

SMKN 2 Boyolangu dan SMKN 3 Boyolangu merupakan penyelenggara pendidikan kejuruan di Kabupaten Tulungagung. SMKN 3 Boyolangu dikenal sebagai penyelenggara pendidikan kejuruan yang bergerak di bidang teknologi dan rekayasa, sedangkan SMKN 2 Boyolangu di bidang pariwisata. Keduanya memiliki komitmen untuk terus mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikannya. Hal ini tampak melalui pernyataan visi, misi, dan tujuan sekolah yang jelas dan konsisten, serta ditinjau secara berkala dan diperbaharui sesuai dinamika lingkungan. Sebagai sekolah unggulan, SMKN 2 Boyolangu dan SMKN 3 Boyolangu telah banyak mengukir prestasi baik di tingkat regional maupun nasional. Meskipun istilah sekolah unggulan telah ditiadakan, namun keduanya masih menjadi sekolah favorit yang banyak diminati masyarakat. Hal ini salah satunya didasarkan pada mutu layanan pendidikan yang diberikan. Berdasarkan akreditasi tahun 2019, baik SMKN 2 Boyolangu maupun SMKN 3 Boyolangu telah terakreditasi A. Ini menjadi salah satu bukti bahwa keduanya telah memenuhi indikator sebagai sekolah unggul.

SMKN 2 Boyolangu menjadi penyelenggara pendidikan kejuruan yang bergerak di bidang pariwisata. Menjadi salah satu sekolah rujukan yang diminati masyarakat luas, pihak sekolah optimis dalam menciptakan lulusan yang unggul, kompeten, dan berdaya saing. SMKN 2 Boyolangu senantiasa mengupayakan pemenuhan 8 SNP sebagaimana ditetapkan pemerintah. Berkenaan dengan hal tersebut, SMKN 2 Boyolangu telah menyusun rencana strategis sekolah untuk lima tahun, dimulai dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2025. Seluruh kegiatan yang dilaksanakan berpedoman pada visi, misi, dan tujuan sekolah, yang telah disusun dan dituangkan dalam dokumen rencana strategis sekolah.

SMKN 3 Boyolangu dahulu dikenal dengan nama STM Negeri, menjadi salah satu SMK yang bergerak di bidang teknik. SMKN 3 Boyolangu berdiri sejak 1 Januari 1968 dan termasuk SMK favorit. Hal ini terbukti melalui banyaknya peserta didik baru yang mendaftar setiap tahunnya. Sejumlah prestasi telah banyak ditorehkan, baik oleh peserta didik, pendidik, maupun sekolah secara umum. SMKN 3 Boyolangu menjamin adanya peningkatan mutu masukan, proses, dan keluaran secara berkelanjutan melalui penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. SMKN 3 Boyolangu mampu mempertahankan eksistensinya dari masa ke masa melalui manajemen strategis secara berkelanjutan.

Manajemen strategis secara umum diterapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi lain yang berorientasi profit dan belum banyak digunakan dalam bidang pendidikan. Penelitian berbasis survey yang dilakukan oleh Dvorský dkk, pada 822.454 responden dari firma Ceko dan 368 firma dari republik Slovakia. Temuan utama dari penelitian ini mengungkapkan bahwa mayoritas perusahaan di kedua negara tersebut menggunakan manajemen strategis sebagai bagian integral dari tata kelola perusahaan dan percaya bahwa penggunaan manajemen strategis mampu meningkatkan daya saing perusahaan dan stabilitasnya di pasar domestik dan luar negeri¹⁸. Di Indonesia sendiri, penelitian yang dilakukan oleh Widayanto menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif pada derajat hasil uji statistik penerapan manajemen strategis terhadap kinerja perusahaan¹⁹. Sementara itu dalam bidang pendidikan, penelitian yang dilakukan oleh Amin menunjukkan implementasi manajemen strategis menjadi sangat penting dalam mengupayakan pendidikan dan pembelajaran yang bermutu, seiring dengan semakin kompleksnya tantangan lingkungan internal maupun eksternal. Penelitian tentang manajemen strategis pada bidang pendidikan khususnya jenjang pendidikan menengah kejuruan belum banyak dilakukan²⁰. Sehingga dalam penelitian ini peneliti berusaha mendeskripsikan manajemen strategis dalam bidang pendidikan, khususnya SMK Negeri di Kabupaten Tulungagung.

Research Methods

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Jenis penelitian ini ialah penelitian multi situs dengan latar penelitian SMKN 2 Boyolangu dan SMKN 3 Boyolangu. Hasil penelitian dideskripsikan dalam bentuk kata-kata tertulis yang didukung hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan sejumlah informan. Hal ini senada dengan pernyataan Bogdan & Taylor, yaitu penelitian kualitatif menggunakan deskripsi data yang berupa kata-kata tertulis, lisan, maupun perilaku yang tampak dari

¹⁸ Dvorský, J., Petráková, Z., & Fialová, V. Perception Of Business Risk By Entrepreneurs According To Experience With The Business Failure: Dvorský, J., Petráková, Z., Fialová, V.(2020). Perception of Business Risks by Entrepreneurs According to Experience with the Business Failure. *International J. International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8(1) (2020)., 76–88.

¹⁹ Wiyono, B. B., & Maisyaroh, M. Pembinaan Kemampuan Profesional Guru di Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Kemampuan Mengajar Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14(2), (2016). 2. <https://doi.org/10.17977/jip.v14i2.31>

²⁰ Amin, M. Implementasi Manajemen Strategis Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Serang. Tarbawi: *Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*. 2(2) (2016).. 41-57.

subjek yang diteliti. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap²¹, yaitu analisis data tunggal dan analisis data lintas kasus²². Analisis data tunggal terdiri dari beberapa tahapan kegiatan yang saling berhubungan, seperti dikemukakan Miles, Huberman, & Saldana, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Adapun analisis lintas situs dilakukan dengan menyusun proposisi berdasarkan temuan masing-masing situs, membandingkan dan memadukan temuan teoritik sementara, serta menyusun simpulan temuan akhir penelitian²³. Untuk menghasilkan data yang akurat dan terpercaya dilakukan uji kredibilitas, uji transferabilitas, dan uji depenabilitas sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln dan Guba.²⁴

Results and Discussions

Manajemen strategis SMKN 2 Boyolangu dan SMKN 3 Boyolangu difokuskan pada upaya pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Dalam situasi dan kondisi lingkungan pendidikan yang tidak menentu, tim manajemen sekolah yang terdiri dari kepala sekolah dan wakil-wakil kepala sekolah secara berkala melakukan peninjauan lingkungan internal dan eksternalnya, serta melakukan penyesuaian terhadapnya. Bersamaan dengan hal tersebut, visi dan misi diperiksa relevansinya dengan tuntutan zaman dan dilakukan pergantian jika diperlukan. Selanjutnya dilakukan perumusan tujuan jangka panjang. Strategi yang akan dijalankan ditetapkan dengan mempertimbangkan kembali hasil analisis lingkungan dengan visi dan misi serta tujuan yang ingin dicapai. Seluruh keputusan dan tindakan strategis yang diperoleh berdasarkan hasil kegiatan analisis lingkungan didokumentasikan dalam dokumen rencana strategis sekolah. Pihak sekolah secara konsisten menunjukkan keselarasan visi, misi, dengan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai sebagaimana tertuang dalam rencana strategisnya. Rencana strategis dikembangkan menjadi program yang lebih operasional dengan mempertimbangkan anggaran satuan pendidikan.

Implementasi strategis diwujudkan melalui penyesuaian struktur organisasi, pelaksanaan kegiatan akademik dan non akademik, serta motivasi oleh kepala sekolah.

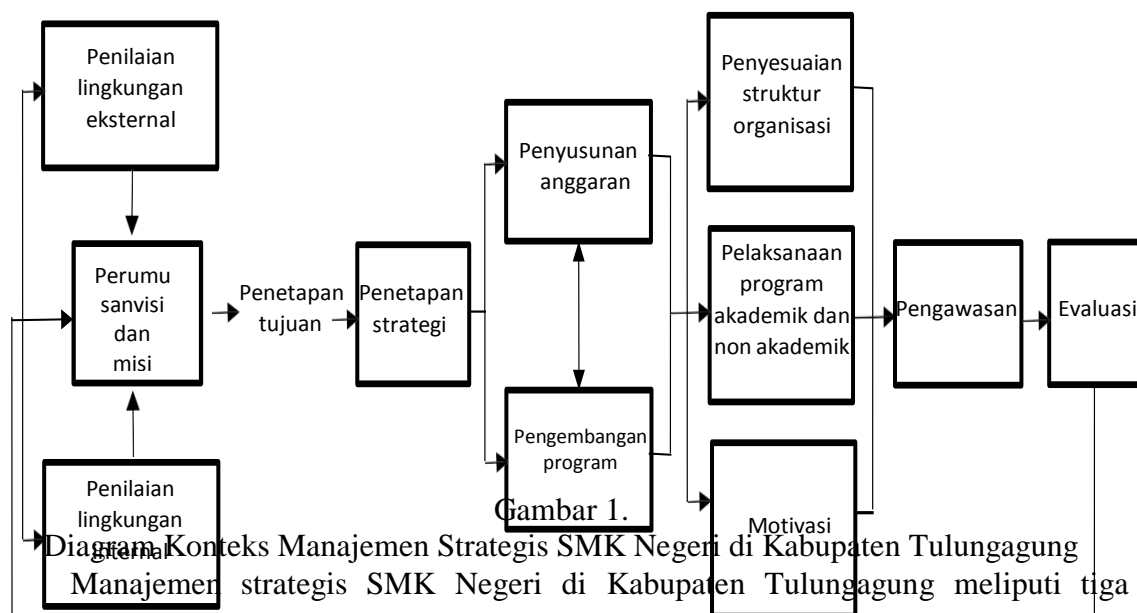
²¹ Bogdan, R. C., & Taylor, S. J. *Introduction to Qualitative Research Methods : A Phenomenological Approach In The Social Sciences* (Alih bahasa Arief Furchan, John Wiley dan Sons). Surabaya: Usaha Nasional. (1992). 111-122

²² Yin, R., K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Thousand Oaks Sage.

²³ Huberman, AM, & Miles, MB *Analisis data kualitatif: Buku sumber yang diperluas*. Publikasi Sage. (2014).33-11

²⁴ Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. *Strategic Management: Formulation*, (2009). 41-65.

Peningkatan sarana dan prasarana, peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, serta peningkatan kerjasama dengan berbagai stakeholders ditempuh sebagai upaya pencapaian tujuan jangka panjang. Implementasi strategis diawasi dan dipantau secara berkelanjutan dan dievaluasi secara berkala sebagai bahan perbaikan ke depannya. Secara keseluruhan manajemen strategis SMK Negeri di Kabupaten Tulungagung ditunjukkan oleh Gambar 1.



Gambar 1.

Diagram Konteks Manajemen Strategis SMK Negeri di Kabupaten Tulungagung
Manajemen strategis SMK Negeri di Kabupaten Tulungagung meliputi tiga tahapan, yaitu perencanaan strategis, implementasi strategis, dan evaluasi strategis. Pembahasan masing-masing tahap adalah sebagai berikut.

Perencanaan Strategis SMK Negeri di Kabupaten Tulungagung

Manajemen strategis SMK Negeri di Kabupaten Tulungagung diawali dengan kegiatan perencanaan strategis yang terdiri dari empat tahap yaitu analisis lingkungan, penyusunan visi dan misi, penyusunan tujuan, serta penentuan strategi yang efektif untuk pencapaian tujuan. Hal ini sesuai dengan pendapat David yang mendefinisikan perencanaan strategis sebagai proses penentuan strategis untuk mencapai tujuan jangka panjang yang diawali dengan kegiatan analisis lingkungan, pengembangan visi dan misi, dan penetapan tujuan organisasi. Pada tahap perencanaan strategis sekolah pertama-tama melakukan

analisis lingkungan²⁵. Dalam konteks pendidikan, Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang, menyebutkan lingkungan eksternal dekat meliputi situasi persaingan, situasi pelanggan pendidikan, serta pengguna lulusan. Sedangkan lingkungan eksternal jauh meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan nasional, perkembangan teknologi, dan tantangan lain yang sifatnya global²⁶.

Analisis lingkungan dilakukan menggunakan metode SWOT. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menilai lingkungan internal dan eksternal, sehingga diperoleh informasi terkait kelebihan dan kekurangan serta peluang dan ancaman. Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal diketahui bahwa sekolah memiliki kekuatan pada aspek tenaga pendidik dan kependidikan yaitu berkualifikasi minimal S1 serta konsep pembelajaran *teaching factory* yang dikelola dengan berbasis produksi. Sedangkan kelemahannya yaitu sarana dan prasarana yang belum memenuhi standar. Ditinjau dari sisi eksternal, terdapat dukungan dan kepercayaan dari masyarakat serta peluang kerjasama dengan berbagai DU/DI maupun instansi pemerintah. Sedangkan ancaman yang dihadapi ialah semakin tingginya tuntutan DU/DI terhadap kompetensi lulusan SMK serta perkembangan teknologi yang cepat.

Informasi yang diperoleh dikembangkan untuk menyusun visi dan misi. Visi merupakan pernyataan tentang gambaran kondisi masa depan yang diinginkan (Hill & Jones²⁷). Visi SMKN 2 Boyolangu ialah “Mewujudkan SMKN 2 Boyolangu Sebagai Sekolah Modern yang Unggul, Berkarakter Profil Pelajar Pancasila dan Berbudaya Lingkungan di Era Global”. Sedangkan visi SMKN 3 Boyolangu ialah “Terwujudnya SMK Negeri 3 Boyolangu Menjadi Sekolah Unggul dan Berbudaya Lingkungan”. Jika diperhatikan dengan seksama kedua sekolah melalui visinya, memiliki arah pencapaian menjadi sekolah unggul dan berbudaya lingkungan. Adapun misi berisi pernyataan yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi. Misi mendeskripsikan langkah-langkah untuk mencapai visi. Hal ini seperti dikemukakan David, bahwa misi sebagai pernyataan yang menjawab pernyataan “apa yang dilakukan”. Sebagai satu kesatuan, visi dan misi dan misi dirumuskan dan disepakati oleh seluruh warga sekolah²⁸. Hal ini sesuai dengan

²⁵ David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases. 13th Ed.* New Jersey: Prentice Hall. (2011).

²⁶ Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang. *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Latar Institusi Pendidikan.* Malang: Universitas Negeri Malang. (2003).

²⁷ Hill, C. W., & Jones, G. R. *Essentials of Strategic Management (3rd ed.)*. Canada: South-Western. (2009).

²⁸ David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases. 13th Ed.* New Jersey: Prentice Hall. . (2011).

pernyataan Anisa & Rahmatullah, bahwa seluruh anggota organisasi perlu dilibatkan dalam proses perumusan visi dan misi agar didapatkan hasil yang baik. Keterlibatan seluruh pihak dilakukan dengan menggabungkan pikiran dan pendapat tentang kondisi ideal yang diharapkan David. Perumusan visi dan misi turut memperhatikan beberapa hal, diantaranya nilai-nilai luhur yang dianut warga sekolah, potensi yang dimiliki sekolah, relevansi dengan tuntutan perkembangan zaman, serta tuntutan dan harapan masyarakat terhadap penyelenggaraan sekolah.

Visi dan misi selanjutnya direfleksikan dalam tujuan sekolah. Hal ini bertujuan untuk menentukan dengan tepat yang harus dilakukan jika ingin mencapai visi dan misi Hill & Jones. Setelah merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah, selanjutnya disusun rencana strategis berupa tindakan yang diimplementasikan sesuai kondisi lingkungan dan gambaran ideal sekolah yang diinginkan. Alternatif strategis disusun dengan mengombinasikan kekuatan-kelemahan dengan peluang-ancaman yang diperoleh berdasarkan hasil analisis lingkungan. Hal ini sesuai dengan pendapat David, yaitu pencocokan faktor kunci internal dan eksternal merupakan kunci dihasilkannya alternatif strategi yang efektif. Mendukung hal ini, Hladchenko, mengemukakan penggunaan matriks SWOT bertujuan untuk mencapai kesesuaian antara faktor internal dengan faktor eksternal. Alternatif strategis ditinjau kembali dengan memperhatikan efektivitasnya bagi pencapaian tujuan sekolah, lalu menetapkan strategi utama yang efektif dan relevan. Seperti dikemukakan oleh David, bahwa tidak semua strategi dapat diterapkan, sehingga dilakukan evaluasi secara objektif terhadap alternatif strategi untuk mendapatkan strategi yang tepat dan konsisten dengan visi dan misi. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai pembuat keputusan memainkan peran utama dalam menganalisis dan membayangkan peristiwa di lingkungan eksternal dan menyesuaikan dengan dampak eksternal²⁹. Rencana strategis yang dihasilkan berfokus pada peningkatan sarana dan prasarana, peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, serta perluasan jaringan kerjasama dengan industri.

Implementasi Strategis SMK Negeri di Kabupaten Tulungagung

Rencana strategis diterjemahkan dalam tindakan nyata melalui penyesuaian struktur organisasi dengan rencana strategis untuk memfasilitasi perubahan yang

²⁹ Caesnovar, T.: The Impact of Strategic Management on Business outcomes: Empirical Research. *Journal for East European Management Studies*. Vol. 11. Iss. 3. (2006)

dikehendaki dan pelaksanaan serangkaian program dan kebijakan untuk mencapai tujuan.. Implementasi strategis diawali dengan sosialisasi program sekolah kepada warga sekolah dan orang tua peserta didik. Sosialisasi kepada warga sekolah dilakukan melalui rapat internal yang melibatkan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan serta komite sekolah. Sementara itu, sosialisasi kepada orang tua peserta didik dilaksanakan melalui pertemuan rutin yang dilaksanakan setiap awal tahun ajaran baru. Dikemukakan oleh Epstein, bahwa keberhasilan peserta didik menjadi tanggung jawab bersama keluarga dan sekolah³⁰. Sumarsono, mengemukakan bahwa pemberdayaan partisipasi orang tua memungkinkan peningkatan mutu pendidikan³¹. Oleh karena itu, melalui pertemuan tersebut pihak sekolah mengomunikasikan kegiatan akademik maupun non akademik sekaligus upaya membina kerjasama dan hubungan baik dengan orang tua dalam rangka mewujudkan keberhasilan belajar peserta didik.

Sarana dan prasarana menjadi salah satu fokus pengembangan sekolah. Sarana dan prasarana mutlak diperlukan untuk mencapai efektivitas dalam belajar mengajar. Penelitian yang dilakukan oleh Ronald, diperoleh hasil bahwa sarana dan prasarana memiliki korelasi dengan kinerja peserta didik yaitu meningkatkan motivasi dan efektivitas proses pengajaran. Peningkatan sarana dan prasarana di SMKN 2 Boyolangu dilakukan melalui renovasi dan rehabilitasi gedung dan ruang belajar, serta pemutakhiran fasilitas dan peralatan praktik sesuai standar industri. Sementara di SMKN 3 Boyolangu dilakukan melalui pembangunan ruang belajar, realisasi *business center*, serta pengadaan alat-alat praktik untuk memenuhi rasio kecukupan alat dengan jumlah peserta didik³².

Seiring dengan peningkatan pada sarana dan prasarana sekolah, juga dilakukan peningkatan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Penelitian yang dilakukan Hattie, menunjukkan bahwa pendidik merupakan faktor eksternal utama yang menentukan keberhasilan belajar peserta didik. Peningkatan kompetensi pendidik tenaga kependidikan diperlukan agar dapat memfasilitasi pendidikan yang relevan dengan tuntutan kebutuhan DU/DI³³. Peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan

³⁰ Epstein, J. L. Parent Involvement: What Research Says to Administrators. *Education and Urban Society*, 19(2) (1987), 119-36.

³¹ Sumarsono, R. B. Upaya Mewujudkan Mutu Pendidikan Melalui, . (2019).

³² Ronald M., L. *School Facility Conditions and the Relationship Between Teacher Attitudes*. Dissertation of Virginia Polytechnic Institute and State University. (2012). 175-122

³³ Hattie, J. A. *Visible Learning: A Synthesis Of Over 800 Meta-Analyses Relating To Achievement*. New York, NY: Routledge. (2009). 155-111

ini diwujudkan melalui program magang pendidik di industri, sertifikasi kompetensi, diklat manajerial bengkel, diklat teknologi. Kebutuhan terhadap pendidik dengan kualifikasi formal yang relevan dan pengalaman praktis yang luas di bidang kejuruan menjadi sangat penting selama proses transfer pengetahuan dan keterampilan peserta didik pada pendidikan kejuruan. Peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan mengirimkan pendidik mengikuti pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, serta menyelenggarakan pelatihan teknologi bagi pendidik dan tenaga kependidikan seperti staf tata usaha dan staf perpustakaan³⁴.

Tingginya tuntutan terhadap kompetensi lulusan SMK berimplikasi pada upaya satuan pendidikan untuk memfasilitasi pengajaran yang relevan dengan kebutuhan pengguna lulusan. Kerjasama, koordinasi, dan komitmen SMK dengan DU/DI menjadi sangat penting, agar tercipta relevansi program-program pendidikan kejuruan dengan industri, sehingga nantinya dapat terwujud tenaga kerja terampil sesuai standar yang dibutuhkan dunia kerja.³⁵ Kerjasama dengan DU/DI diwujudkan melalui sinkronisasi kurikulum, pelaksanaan magang industri, program guru tamu, sertifikasi kompetensi pendidik, pelaksanaan prakerin, pelaksanaan *teaching factory* serta *business center*³⁶.

SMKN 2 Boyolangu melalui peran BKK menggandeng banyak UMKM lokal untuk menyelenggarakan *job matching* hingga rekrutmen tenaga kerja. Jaringan kerjasama dengan berbagai stakeholders senantiasa ditingkatkan, tidak hanya dengan DU/DI melainkan kerjasama dengan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tulungagung untuk memperoleh berbagai informasi lowongan kerja serta penyaluran tenaga kerja. Adapun upaya yang dilakukan untuk meningkatkan jaringan kerjasama SMKN 3 Boyolangu dengan DU/DI menggunakan sistem 'jemput bola'. Dalam kesempatan tersebut dilakukan kunjungan ke industri untuk menjajaki kemungkinan kerjasama. Selain itu dilakukan sinkronisasi kurikulum dengan berbagai DU/DI, diantaranya dengan PT. PP. PT. CNC Controller, PT. Nindya Karya, PT. Oto Kemuning Care, PT. Ragam Harmoni Citra, PT. Karunia Prima Engineering, serta PT. Bambang

³⁴ Turner, F., Brownhill, S., & Wilson, E. The Transfer of Content Knowledge in a Cascade Model of Professional Development. *Teacher Development*. 21(2) (2017). 175–191. <https://doi.org/10.1080/13664530.2016.1205508>

³⁵ Pemanis, KD, & Kelleher, *Teori Komunikasi*, 26 (2), 155-174

³⁶ Ayu, D., & Rizky, F. Pengaruh Dukungan Industri terhadap Keberhasilan Siswa Melaksanakan Teaching Factory. *Jurnal Pendidikan*, 3(2012), 799–805.

Djaja. SMKN 3 Boyolangu juga menghadirkan instruktur dari DU/DI untuk memberikan pengajaran dan praktik baiknya pada peserta didik melalui program guru tamu.

Teaching factory sebagai pengembangan dari Unit Produksi dan Jasa (UPJ) dikelola bersama dengan DU/DI. Implementasi *teaching factory* telah berjalan optimal, dimana dalam prosesnya peserta didik dibantu oleh pendidik melakukan kegiatan produksi dengan mengacu pada standar industri agar diperoleh produk dan jasa yang bernilai jual. Seluruh pemasukan yang diterima dari hasil produksi melalui dimanfaatkan untuk operasional sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Sudyanto, Sampurno, dan Siswanto (2013) bahwa keuntungan yang diperoleh dari kegiatan *teaching factory* menjadi salah satu sumber pemasukan yang dapat dimanfaatkan untuk kebutuhan operasional pendidikan. Adapun *business center* sebagai laboratorium kewirausahaan dikelola oleh pihak sekolah berdasarkan produksi dan bisnis. Dalam prosesnya, peserta didik terlibat secara langsung dalam proses pemasaran produk dan jasa kepada pelanggan. Keberadaan *business center* sangat krusial untuk merangsang pertumbuhan jiwa kewirausahaan pada peserta didik. Namun demikian, pada kedua sekolah keberadaan *business center* belum mendukung praktik kewirausahaan secara optimal. Hal ini dibuktikan melalui aktivitas *business center* SMKN 2 Boyolangu yaitu Amabilis resto tutup akibat pandemi dan belum beroperasi hingga sekarang. Sementara *business center* SMKN 3 Boyolangu belum beroperasi sesuai jam operasional yang ditetapkan karena keterbatasan waktu dan tenaga. Bagi peserta didik juga diwajibkan melaksanakan kegiatan Praktik kerja Industri (Prakerin) di DU/DI selama kurun waktu tertentu³⁷. Hal ini bertujuan agar peserta didik mendapatkan pengalaman spesifik dengan cara mengamati dan meniru perilaku dan cara kerja di industri secara langsung. Penelitian yang dilakukan Sari, menunjukkan bahwa pengalaman belajar secara langsung di industri meningkatkan kesiapan peserta didik untuk memasuki dunia kerja³⁸.

Implementasi strategis mensyaratkan kepemimpinan kepala sekolah untuk memengaruhi dan menggerakkan segenap sumber daya untuk mencapai tujuan. Ketercapaian tujuan sekolah merupakan cerminan dari kepemimpinan kepala sekolah yang berhasil mendayagunakan segenap sumber yang dimiliki. Kepala sekolah dalam

³⁷ Sudyanto, S., Sampurno, Y. G., & Siswanto, I. Teaching Factory Di SMK St. Mikael Surakarta. *Jurnal Taman Vokasi*. (2013). 1(1).

³⁸ Sari, R. *Peran Praktik Industri Dalam Menunjang Kesiapan Kerja Memasuki Dunia Kerja Siswa Kelas XI Program Keahlian Busana SMK Karya Rini Yogyakarta*. ., (2012).

implementasi strategis berperan sebagai motivator dan supervisor. Hal ini seperti dikemukakan Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang, bahwa pemimpin memotivasi dan mendayagunakan sumber yang dimiliki untuk realisasi strategi. Motivasi diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja³⁹. Hal ini seperti dikemukakan Risambessy, dkk, bahwa motivasi secara signifikan memberikan pengaruh positif pada kinerja anggota yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Motivasi pendidik dan tenaga kependidikan diwujudkan melalui pemberian kesempatan untuk meningkatkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh sekolah maupun instansi di luar sekolah, serta penyediaan lingkungan kerja yang kondusif⁴⁰.

Selain memotivasi, kepala sekolah melakukan supervisi pada pendidik. Sergiovanni & Starratt, mengemukakan pentingnya supervisi kepala sekolah untuk membantu dan meningkatkan kinerja pendidik dalam melaksanakan tugas mengajarnya⁴¹. Penelitian yang dilakukan oleh Wiyono & Maisyaroh, diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara frekuensi pembinaan yang diterima pendidik dengan kemampuan mengajar. Semakin sering pendidik menerima bimbingan dan pembinaan dari kepala sekolah, maka kompetensi dan kualitas mengajarnya akan semakin baik⁴². Supervisi oleh kepala sekolah dilakukan melalui beberapa tahapan, dimulai dengan memeriksa kelengkapan administrasi dan perangkat pembelajaran, mengamati aktivitas mengajar yang dilakukan oleh pendidik, melakukan sesi diskusi untuk mengetahui dan mendalami kendala yang dialami pendidik, serta tindak lanjut. Pelaksanaan supervisi dilakukan secara periodik, dengan frekuensi minimal dua kali setiap semester. Pemeriksaan kelengkapan perangkat ajar dilakukan untuk mengetahui kesiapan pendidik dalam mengajar. Berkaitan dengan hal ini, Afolabi & Lato, merekomendasikan agar kepala sekolah senantiasa melakukan pemeriksaan terhadap kesiapan mengajar pendidik, seperti halnya kelengkapan perangkat ajar, kecukupan materi dan relevansinya, referensi

³⁹ Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang. *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Latar Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang. (2003).

⁴⁰ Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E., S. The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *J. Basic. Appl. Sci. Res.* (2012). 2(9).

⁴¹ Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. *Supervision: A Redefinition (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill Companies Inc. (2007).

⁴² Wiyono, B. B., & Maisyaroh, M. Pembinaan Kemampuan Profesional Guru di Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Kemampuan Mengajar Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14(2), 2. <https://doi.org/10.17977/jip.v14i2> (2016). 2.31

sumber belajar serta metode pembelajaran yang digunakan⁴³. Perangkat ajar merupakan cerminan upaya pendidik untuk mengumpulkan informasi sebelum mengajar⁴⁴.

Evaluasi Strategis SMK Negeri di Kabupaten Tulungagung

Implementasi strategis dipantau secara terus menerus guna mengatasi masalah yang terjadi agar tidak berdampak signifikan pada jalannya pendidikan di sekolah. Data yang diperoleh dari kegiatan pemantauan dibutuhkan dalam evaluasi strategis. Pelaksanaan strategi dievaluasi secara berkala melalui pertemuan yang melibatkan kepala sekolah dan tim manajemen sekolah. Evaluasi strategis dilakukan secara komprehensif meliputi aspek masukan, proses, keluaran, dan dampaknya terhadap kemajuan sekolah. Dilakukan pengukuran keberhasilan terhadap program dengan cara menganalisis dan membandingkan pelaksanaan program dengan hasil yang hendak dicapai sesuai perencanaan strategis. Langkah-langkah evaluasi strategi ini sebagaimana dikemukakan oleh Wheelen & Hunger, yaitu membandingkan kinerja organisasi setelah diimplementasikannya strategi dengan apa yang diharapkan terjadi dengan diimplementasikannya strategi⁴⁵. Berdasarkan hasil evaluasi diperoleh hasil pelaksanaan program strategi. Hasil evaluasi menjadi dasar bagi manajemen sekolah untuk melakukan refleksi dan mengambil tindak lanjut. Secara umum tindak lanjut dapat berupa perbaikan program maupun pengembangan program. Dikemukakan oleh David, bahwa strategi saat ini dapat dilanjutkan untuk masa yang akan datang apabila terdapat indikasi salah satunya tidak terdapat perubahan signifikan antara kondisi yang diharapkan dengan kenyataan yang terjadi setelah implementasi strategi. Pengambilan keputusan tindak lanjut atas hasil evaluasi strategis dilakukan dengan mengedepankan musyawarah. Bagian pembahasan penelitian berisi diskusi hasil penelitian dan perbandingan dengan teori dan atau penelitian sejenis⁴⁶.

Concluding Remarks

⁴³ Afolabi, F. O. & Loto, A. B. The Headmasters and Quality Control in Primary Education Through Effective intra School Supervision in Nigeria. *Journal of Teachers Perspective*, 3(2) (2008), 4–25.

⁴⁴ Enaigbe, P.A. Strategies for Improving Supervisory Skills for Effective Primary education in Nigeria. *Edo Journal of Counselling*. 2(2) (2009)., 235–244.

⁴⁵ Wheelen, T. L., & Hunger, D. *Strategic Management*. Pennsylvania: Addison Westley Publishing Company. (1987). 135–151.

⁴⁶ David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th Ed. New Jersey: Prentice Hall. (2011). 3–32.

Manajemen strategis SMK Negeri di Kabupaten Tulungagung terdiri dari tiga kegiatan utama, yaitu perencanaan strategis, implementasi strategis, serta evaluasi strategis. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja sekolah serta pengambilan keputusan dalam manajemen strategis. Manajemen strategis diawali dengan kegiatan perencanaan strategis yang terdiri dari empat tahap yaitu analisis lingkungan, penyusunan visi dan misi, penyusunan tujuan, serta penentuan strategi yang efektif untuk pencapaian tujuan. Analisis lingkungan menggunakan metode SWOT. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menilai lingkungan internal dan eksternal, sehingga diperoleh informasi terkait kelebihan dan kekurangan serta peluang dan ancaman.

Strategi diimplementasikan melalui penyesuaian struktur organisasi serta pelaksanaan program akademik maupun non akademik. Implementasi strategis diawali dengan sosialisasi program dan kegiatan kepada warga sekolah dan orang tua peserta didik. Strategi utama berfokus pada peningkatan sarana dan prasarana, peningkatan meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, serta perluasan jaringan kerjasama dengan industri untuk memfasilitasi pengajaran yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Kepala sekolah dalam implementasi strategis berperan sebagai motivator dan supervisor. Implementasi strategis dipantau secara terus menerus untuk memastikan kesesuaiannya dengan perencanaan yang dilakukan.

Untuk menilai efektivitas strategi dilakukan evaluasi terhadap implementasi strategis. Pada tahap ini dilakukan pengukuran keberhasilan strategis, kondisi nyata yang terwujud melalui implementasi strategi diperbandingkan dengan kondisi yang diharapkan dari implementasi strategi. Melalui evaluasi strategis secara berkelanjutan sekolah dapat mengetahui tingkat keberhasilan strategi dalam mencapai tujuan sekolah, serta sebagai refleksi untuk menentukan tindak lanjut perbaikan strategi di masa mendatang.

References

- Adilah, H. G., & Suryana, Y. Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*. 6 (1) (2021).. 87-94.
- Afolabi, F. O. & Loto, A. B. The Headmasters and Quality Control in Primary Education Through Effective intra School Supervision in Nigeria. *Journal of Teachers Perspective*, 3(2) (2008).
- Akgemci, T. Strategic Management. Ankara: Gazi Kitabevi. (2008).
- Amin, M. Implementasi Manajemen Strategis Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Serang. Tarbawi: *Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*. 2(2) (2016).
- Ayu, D., & Rizky, F. Pengaruh Dukungan Industri terhadap Keberhasilan Siswa Melaksanakan Teaching Factory. *Jurnal Pendidikan*, 3(2012).
- Besler, S. *Strategic Leadership in Business*. İstanbul: Beta Yayınları. (2004).
- Bogdan, R. C., & Taylor, S. J. *Introduction to Qualitative Research Methods : A Phenomenological Approach In The Social Sciences* (Alih bahasa Arief Furchan, John Wiley dan Sons). Surabaya: Usaha Nasional. (1992).
- Caesnovar, T.: The Impact of Strategic Management on Business outcomes: Empirical Research. *Journal for East European Management Studies*. Vol. 11. Iss. 3. (2006).
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. M. Strategic Action Plans for School Improvement: An Exploratory Study about Quality Indicators for School Improvement Plan Evaluation. (2022).
- Coelho, G. M., Galvão, A. C. F., Guedes, A. C., Carneiro, I. A., Chauke, C. N., & Filho, L. F. Strategic Foresight Applied to The Management Plan of an Innovation Development Agency. *Technology Analysis & strategic Management*, 24 (3) (2012).
- David, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th Ed. New Jersey: Prentice Hall. (2011).
- Davies, B. Developing sustainable leadership. *Management in Education*, 21(3) (2007), 4–9. <https://doi.org/10.1177/0892020607079984>
- Dinçer, Ö. *Strategic Management and Business Policy*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dvorský, J., Petráková, Z., Khan, K. A., Formánek, I., & Mikoláš, Z. (2020). Selected
- Dvorský, J., Petráková, Z., & Fialová, V. Perception Of Business Risk By Entrepreneurs According To Experience With The Business Failure: Dvorský, J., Petráková, Z., Fialová, V.(2020). Perception of Business Risks by Entrepreneurs According to Experience with the Business Failure. *International J. International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8(1) (2020).
- Enaigbe, P.A. Strategies for Improving Supervisory Skills for Effective Primary education in Nigeria. *Edo Journal of Counselling*. 2(2) (2009)., 235–244.
- Epstein, J. L. Parent Involvement: What Research Says to Administrators. *Education and Urban Society*, 19(2) (1987).
- Grosman, M., & Naanda, R. Back to the Future? The Challenges of Reforming Vocational Education and Training. *ESPC funded centre on Skills, Knowledge and Organizational Performance, Oxford and Warwick Universities (SKOPE Publication)*. (2006).

- Hattie, J. A. *Visible Learning: A Synthesis Of Over 800 Meta-Analyses Relating To Achievement*. New York, NY: Routledge. (2009).
- Hill, C. W., & Jones, G. R. *Essentials of Strategic Management (3rd ed.)*. Canada: South-Western. (2009).
- Huberman, AM, & Miles, MB *Analisis data kualitatif: Buku sumber yang diperluas*. Publikasi Sage. (2014).
- Irani, U., Murniati. & Khairuddin. Implementasi Manajemen Strategis Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA 10 Fajar Harapan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 4 (2) (2014).
- Lezotte, L. W., & McKee, K. M. *Stepping Up: Leading the Charge to Improve Our Schools*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd, (2006).
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. *Strategic Management: Formulation*, (2009).
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. A. *School Leadership that Works: From Research to Results*. Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning. (2005).
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 9th edition. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin. 2007.
- Pemanis, KD, & Kelleher, *Teori Komunikasi*, 26 (2).
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E., S. The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *J. Basic. Appl. Sci. Res.* (2012). 2(9).
- Ronald M., L. *School Facility Conditions and the Relationship Between Teacher Attitudes*. Dissertation of Virginia Polytechnic Institute and State University. (2012).
- Sari, R. *Peran Praktik Industri Dalam Menunjang Kesiapan Kerja Memasuki Dunia Kerja Siswa Kelas XI Program Keahlian Busana SMK Karya Rini Yogyakarta. .*, (2012).
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. *Supervision: A Redefinition (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill Companies Inc. (2007).
- Sharabati, A.A., & Fuqaha, S.J. Impact of Strategic Management on the Jordanian Pharmaceuticals Manufacturing Organisation Business Performance. *International Review of Management and Business Research* Vol. 3 Issue.2(2013).
- Sudiyanto, S., Sampurno, Y. G., & Siswanto, I. Teaching Factory Di SMK St. Mikael Surakarta. *Jurnal Taman Vokasi*. (2013). 1(1).
- Sumarsono, R. B. Upaya Mewujudkan Mutu Pendidikan Melalui, . (2019).
- Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang. *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Latar Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang. (2003).
- Turner, F., Brownhill, S., & Wilson, E. The Transfer of Content Knowledge in a Cascade Model of Professional Development. *Teacher Development*. 21(2) (2017). 175–191. <https://doi.org/10.1080/13664530.2016.1205508>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. *Strategic Management*. Pennsylvania: Addison Westley Publishing Company. (1987).

- Wiyono, B. B., & Maisyaroh, M. Pembinaan Kemampuan Profesional Guru di Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Kemampuan Mengajar Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14(2), (2016). 2. <https://doi.org/10.17977/jip.v14i2.31>
- Yin, R., K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Thousand Oaks Sage.