

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



dari

Analisis ke Aksi

SWOT dan Balanced Scorecard untuk
Transformasi Pendidikan di SMK

dari

Analisis

ke Aksi

**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).

dari

Analisis ke Aksi

SWOT dan Balanced Scorecard untuk
Transformasi Pendidikan di SMK

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.



DARI ANALISIS KE AKSI :
SWOT dan Balanced Scorecard untuk
Transformasi Pendidikan di SMK

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: 978-634-96264-6-0

xvi + 248 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Agustus 2025



KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Tuhan Yang Maha Esa, saya panjatkan syukur yang tak terhingga atas limpahan karunia-Nya, yang memperkenalkan hadirnya buku ini ke tangan para pembaca yang peduli akan kemajuan pendidikan vokasi di tanah air. Buku berjudul *“Dari Analisis ke Aksi: SWOT dan Balanced Scorecard untuk Transformasi Pendidikan di SMK”* ini merupakan hasil dari keprihatinan, refleksi mendalam, sekaligus harapan besar akan masa depan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang lebih terarah, terukur, dan berdampak.

Kita menyadari bahwa zaman terus bergerak dan berubah. Dunia pendidikan tak lagi dapat berpijak pada rutinitas administratif semata. Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) telah mengubah tatanan lama. Di saat yang sama, Society 5.0 menghadirkan tantangan dan peluang baru di mana manusia dan teknologi saling bersinergi untuk menciptakan nilai. Dalam konteks inilah, pendidikan vokasi—khususnya SMK—menjadi garda depan dalam mencetak generasi terampil, tangguh, dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan dunia usaha.

Namun pertanyaannya, apakah SMK saat ini benar-benar siap menghadapi arus besar perubahan itu? Apakah perencanaan strategis di sekolah-sekolah kejuruan telah mampu menjawab masalah riil di lapangan seperti mismatch kompetensi, rendahnya literasi strategi, hingga minimnya budaya monitoring kinerja?

Buku ini hadir sebagai upaya menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, dengan menawarkan pendekatan integratif yang menggabungkan dua instrumen strategis: Analisis SWOT sebagai alat diagnosis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sekolah; serta Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat penggerak strategi agar visi sekolah tidak berhenti di dinding visi, tapi hidup dalam indikator, kegiatan, dan budaya kerja harian.

Saya menyusun buku ini dengan semangat bahwa strategi di sekolah bukanlah tanggung jawab kepala sekolah semata, melainkan milik bersama. Ketika guru, tenaga kependidikan, komite, dan bahkan siswa diajak memahami arah gerak lembaga secara kolektif, maka budaya strategis akan lahir. Sekolah bukan lagi sekadar tempat belajar, tapi menjadi organisasi pembelajar yang terus tumbuh, menyesuaikan diri, dan memberi makna di tengah perubahan.

Buku ini terdiri dari sepuluh bab yang dirancang sistematis, dengan fondasi konseptual yang kuat dan uraian praktis yang mudah dipahami. Mulai dari membedah konteks disrupsi pendidikan vokasi, menjelaskan teori manajemen strategis, mengenalkan teknik menyusun SWOT dan BSC, hingga menyajikan studi kasus dan roadmap strategi jangka panjang bagi SMK. Lampiran-lampiran di akhir buku memperkuat posisi buku ini bukan hanya sebagai wacana ilmiah, tapi juga alat kerja strategis yang siap diadaptasi di sekolah masing-masing.

Bagi saya pribadi, proses menulis buku ini adalah perjalanan intelektual sekaligus spiritual. Ia bukan sekadar kumpulan teori, melainkan cermin dari dialog panjang saya dengan kepala sekolah, guru SMK, pengelola mutu, dan realitas yang saya jumpai di lapangan. Setiap halaman adalah bentuk cinta terhadap pendidikan, dan keyakinan bahwa perubahan yang besar selalu dimulai dari analisis yang jujur dan aksi yang terencana.

Saya menyampaikan terima kasih yang tulus kepada semua rekan pendidik, peneliti, akademisi, dan praktisi yang telah menjadi inspirasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyusunan buku ini. Juga kepada semua institusi dan komunitas yang mendukung penguatan literasi strategis di sekolah.

Akhirnya, saya berharap buku ini dapat menjadi cahaya bagi para pemimpin pendidikan vokasi yang tengah menyusun arah, menggali potensi, dan menyiapkan anak-anak bangsa untuk masa depan yang tidak sekadar ditunggu, tapi dipersiapkan dan diwujudkan bersama. Mari bergerak dari analisis ke aksi. Dari wacana ke dampak. Dari keraguan ke keyakinan.

Selamat membaca. Selamat menyusun strategi. Dan selamat mentransformasikan SMK Indonesia menuju keunggulan yang sesungguhnya.

Bogor, Juli 2025

Penulis



PROLOG

Membaca Masa Depan, Merancang Arah, Menggerakkan Sekolah

Ada kalanya sebuah sekolah berjalan begitu lama tanpa bertanya: *ke mana kita sedang menuju?* Ia bekerja, menyelenggarakan proses belajar, mengatur kegiatan, menyusun laporan, tapi kerap tanpa peta yang jelas ke mana semua itu bermuara. Dalam dinamika zaman yang kian cepat, kebiasaan seperti itu bukan hanya membosankan—ia bisa berbahaya.

Sekolah bukan sekadar institusi formal, tapi organisasi yang memiliki tujuan, misi sosial, dan dampak masa depan. Dan di antara semua jenis sekolah, SMK adalah yang paling dekat dengan dunia nyata: dengan dunia kerja, dunia usaha, perubahan teknologi, serta harapan konkret orang tua. Maka SMK tak bisa dikelola sekadar dengan rutinitas administratif atau kegiatan tahunan yang berulang, tetapi harus dengan kerangka strategi yang tajam, terukur, dan terarah.

Era kini bukanlah era yang tenang. Dunia memasuki wilayah yang oleh para ahli disebut sebagai VUCA—Volatile, Uncertain, Complex, dan Ambiguous. Pendidikan pun digempur oleh gelombang Society 5.0, di mana teknologi, kecerdasan buatan, dan data menjadi bagian dari cara hidup, belajar, dan bekerja. Sementara itu, SMK di Indonesia masih dihadapkan pada tantangan klasik: ketidaksesuaian kompetensi lulusan, keterbatasan



BAB I

PENDIDIKAN VOKASI DALAM ARUS DISRUPSI: TANTANGAN DAN ARAH TRANSFORMASI SMK

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berdiri di garis depan pendidikan vokasi, sebuah ranah yang langsung bersinggungan dengan kebutuhan nyata dunia kerja dan perkembangan industri. Dalam posisi strategisnya, SMK memikul beban besar sekaligus peluang emas untuk membekali generasi muda dengan keterampilan, etos kerja, dan adaptabilitas tinggi. Namun di saat yang sama, SMK juga tengah menghadapi gelombang disrupsi yang tidak bisa diabaikan.

Disrupsi yang dimaksud bukan hanya karena perkembangan teknologi semata. Ini adalah disrupsi multidimensi: digitalisasi, otomatisasi, mobilitas global, perubahan pola kerja, serta krisis relevansi antara kurikulum dan dunia nyata. Dunia pendidikan dipaksa untuk tidak hanya cepat, tetapi juga lentur, reflektif, dan strategis. Dalam konteks ini, SMK tidak boleh hanya menjadi lembaga yang ‘mengajarkan keterampilan’, tetapi harus menjadi pusat inovasi pembelajaran, laboratorium masa depan, dan simulator kehidupan profesional.

Bab ini dibuka dengan pemetaan konteks global dan nasional pendidikan vokasi (1.1), menggambarkan di mana posisi SMK Indonesia dalam peta tantangan global dan bagaimana arah kebijakan pendidikan nasional meresponsnya. Kemudian, dibahas secara rinci bagaimana karakteristik era VUCA dan Revolusi Industri 4.0 membentuk ulang tuntutan terhadap lulusan SMK (1.2), dan bagaimana konsep Society 5.0 menghadirkan gagasan pendidikan berbasis solusi dan nilai kemanusiaan (1.3).

Subbab berikutnya akan mengajak pembaca merenungkan pentingnya reposisi peran SMK—dari sekadar penghasil tenaga kerja menjadi penggerak perubahan lokal dan nasional (1.4). Hal ini akan ditopang dengan telaah konseptual mengenai transformasi sebagai keniscayaan institusional, bukan hanya proyek jangka pendek (1.5). Terakhir, bab ini akan ditutup dengan penekanan pada pentingnya manajemen strategis dalam pendidikan vokasi, agar SMK memiliki arah yang jelas, berbasis data, dan dapat dipertanggungjawabkan secara jangka panjang (1.6).

Dengan pengantar ini, pembaca diharapkan tidak hanya memahami konteks besar yang melingkupi dunia SMK, tetapi juga menyadari urgensi untuk bertransformasi secara terencana, terukur, dan kolaboratif. Bab ini menjadi fondasi naratif sekaligus pemantik kesadaran strategis bagi pembaca sebelum melangkah ke bab-bab selanjutnya yang lebih teknis dan aplikatif.

A. Konteks Global dan Nasional Pendidikan SMK

Pendidikan vokasi, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), kini berdiri di persimpangan sejarah perubahan global. Di tengah ketidakpastian ekonomi, lompatan teknologi, dan pergeseran pola kerja, pendidikan vokasi menghadapi tantangan untuk tidak sekadar relevan, tetapi juga transformatif. Menurut UNESCO (2016), pendidikan vokasi harus menjadi kekuatan pendorong pembangunan sosial, ekonomi, dan budaya. Artinya, SMK tak lagi hanya menghasilkan teknisi, tetapi juga inovator, wirausahawan, dan warga aktif yang mampu membaca zaman.



BAB II

DASAR-DASAR MANAJEMEN STRATEGIS DALAM KONTEKS SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Di tengah derasnya arus disrupsi global dan ekspektasi lokal terhadap peningkatan mutu pendidikan vokasi, sekolah menengah kejuruan (SMK) dituntut tidak hanya menjadi pelaksana kurikulum, tetapi juga arsitek strategi pendidikan. Bab ini hadir untuk menggambarkan bagaimana manajemen strategis tidak lagi menjadi ranah eksklusif korporasi atau sektor industri, melainkan menjadi kebutuhan mutlak bagi sekolah dalam mengelola kompleksitas zaman.

Manajemen strategis dalam konteks SMK memuat seperangkat pendekatan untuk merancang arah jangka panjang, membaca lingkungan, mengelola perubahan, dan memastikan ketercapaian visi pendidikan melalui pengambilan keputusan yang sistemik dan terukur. Dalam kerangka ini, kepala sekolah tidak cukup hanya menjadi administrator, tetapi harus bertransformasi menjadi pemimpin strategis yang mampu menerjemahkan visi menjadi langkah konkret dan membangun budaya kerja yang progresif.

Bab ini dibuka dengan kajian konseptual tentang pengertian dan prinsip manajemen strategis, lalu dilanjutkan dengan eksplorasi teori dan model

strategi yang relevan di dunia pendidikan, termasuk bagaimana pendekatan SWOT dan *Balanced Scorecard* dapat diadaptasi untuk sekolah. Selanjutnya, peran kepemimpinan transformasional sebagai pendorong perubahan di SMK akan dibahas secara mendalam, mengingat bahwa strategi yang hebat akan stagnan tanpa pemimpin yang inspiratif dan partisipatif.

Pemetaan lingkungan internal dan eksternal menjadi aspek kunci dalam bab ini, karena strategi tanpa pemahaman konteks hanya akan menjadi asumsi. Dengan analisis menyeluruh terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, SMK dapat lebih bijak dalam merumuskan arah kebijakannya. Bab ini juga mengurai bagaimana perencanaan strategis sekolah seperti RKS (Rencana Kerja Sekolah), RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah), dan Renstra (Rencana Strategis) disusun agar tidak sekadar bersifat administratif, namun menjadi dokumen hidup yang menuntun setiap program dan kebijakan.

Sebagai penutup bab, pembahasan difokuskan pada pentingnya keselarasan antara nilai-nilai organisasi, budaya kerja, dan visi strategis sekolah vokasi. Nilai dan budaya bukanlah jargon indah di dinding sekolah, tetapi menjadi fondasi dari pengambilan keputusan strategis yang membentuk identitas dan daya saing sekolah secara berkelanjutan.

Melalui pemahaman bab ini, pembaca – khususnya kepala sekolah, pengelola SMK, pengawas, maupun pendidik – diharapkan mampu membangun kesadaran strategis dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategis sebagai ruh dari setiap transformasi yang diikhtiarkan. Karena pada akhirnya, pendidikan vokasi yang unggul hanya dapat terwujud melalui desain yang cerdas, kepemimpinan yang visioner, dan strategi yang kokoh.

A. Pengertian dan Prinsip Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (David & David, 2017). Dalam konteks pendidikan, khususnya di sekolah menengah kejuruan (SMK), manajemen strategis bukan hanya sekadar



BAB III

ANALISIS SWOT: DIAGNOSIS STRATEGI DAN EVALUASI DIRI SEKOLAH VOKASI

Di tengah kompleksitas dinamika pendidikan vokasi saat ini, setiap Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dituntut tidak hanya sekadar menjalankan operasional rutin, tetapi juga mampu mengenali jati diri organisasinya secara kritis. Transformasi pendidikan vokasi memerlukan pondasi diagnosis strategis yang mendalam—dan di sinilah Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) menjadi instrumen penting yang tidak boleh diabaikan. SWOT bukan sekadar alat manajerial klasik, melainkan refleksi strategis yang memungkinkan sekolah melihat diri dan lingkungannya secara utuh, objektif, dan terarah.

Bab ini mengajak pembaca menyelami kembali akar historis dan konseptual dari Analisis SWOT, yang telah digunakan sejak dekade 1960-an oleh tokoh-tokoh seperti Albert Humphrey di Stanford Research Institute, sebagai cara sistematis untuk memetakan kondisi internal dan eksternal suatu institusi. Dalam konteks SMK, analisis ini menjadi pondasi awal dalam menyusun strategi berbasis data dan realita lapangan, bukan asumsi.

Setiap subbab akan mengurai secara sistematis cara mengidentifikasi kekuatan internal (strengths) seperti kompetensi guru, fasilitas unggul,

atau relasi kuat dengan DUDI; mengungkap kelemahan (weaknesses) yang seringkali tersembunyi seperti rendahnya literasi digital atau budaya evaluasi yang lemah; menangkap peluang (opportunities) di tengah perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, dan tren industri; serta merespons ancaman (threats) seperti disrupsi digital, kompetisi antar lembaga, hingga ketimpangan kualitas pendidikan antarwilayah.

Tak hanya berhenti pada identifikasi, Bab 3 juga akan menyajikan teknik menyusun strategi SO, WO, ST, dan WT berbasis hasil analisis. Konkritnya, disediakan pula contoh-contoh nyata SWOT pada SMK bidang teknologi, akuntansi, hingga pariwisata, yang dapat dijadikan inspirasi bagi pembaca dalam menerapkan metode ini di sekolah masing-masing.

Melalui pendekatan ini, SWOT tidak lagi menjadi sekadar formalitas dalam dokumen perencanaan, melainkan jembatan strategis menuju perubahan yang nyata dan berdampak. Dengan menggali kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, serta mengantisipasi ancaman, SMK akan lebih siap menjawab tantangan zaman dan menjelma menjadi sekolah unggul yang adaptif, visioner, dan transformatif.

A. Sejarah dan Fondasi Teoretik Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu pendekatan paling populer dan aplikatif dalam manajemen strategis, termasuk dalam konteks pendidikan. SWOT adalah akronim dari Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats, yang mencerminkan dimensi internal dan eksternal organisasi. Model ini dikembangkan pertama kali pada tahun 1960-an oleh Albert S. Humphrey dan timnya di Stanford Research Institute sebagai alat analisis perubahan dalam organisasi bisnis di Amerika Serikat. Seiring waktu, konsep ini diadaptasi luas di berbagai sektor, termasuk pendidikan vokasi.

Dalam literatur manajemen strategis, SWOT dianggap sebagai langkah awal dalam proses perencanaan strategis. Mintzberg (1994) menyebutnya sebagai pendekatan preskriptif yang membantu organisasi memahami posisinya sebelum menentukan arah perubahan. Di dunia pendidikan, terutama



BAB IV

BALANCED SCORECARD: ALAT TRANSFORMASI KINERJA SEKOLAH YANG TERUKUR

Dalam dunia manajemen strategis modern, keberhasilan suatu organisasi tidak lagi cukup diukur hanya dengan laporan keuangan atau akreditasi semata. Sekolah, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dituntut untuk membuktikan bahwa transformasi yang mereka jalankan berdampak nyata terhadap proses, output, dan keberlanjutan layanan pendidikan yang bermutu. Di sinilah pendekatan Balanced Scorecard (BSC) memainkan peran strategis sebagai jembatan antara visi sekolah dengan hasil kinerja yang terukur dan relevan.

Balanced Scorecard pertama kali dikenalkan oleh Kaplan dan Norton pada awal 1990-an sebagai alat pengukuran kinerja yang menyeluruh, melampaui angka finansial, dengan mengintegrasikan empat perspektif utama: pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan. Pendekatan ini kemudian berkembang dan diadopsi di dunia pendidikan sebagai instrumen strategis untuk memastikan bahwa setiap lini sekolah berjalan selaras dengan arah perubahan yang diinginkan.

Dalam konteks SMK, penerapan Balanced Scorecard menjadi semakin relevan. Sekolah vokasi tidak hanya bertanggung jawab menghasilkan lulusan yang kompeten secara akademik dan teknis, tetapi juga harus mampu menjalin relasi harmonis dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), menjaga kepuasan stakeholder (siswa dan orang tua), dan memastikan keberlangsungan sumber daya. Dengan BSC, SMK dapat mengelola kinerjanya secara sistematis, melakukan pemantauan yang berkelanjutan, dan merumuskan strategi berbasis data.

Bab ini akan menyajikan kerangka teoretik Balanced Scorecard, menjelaskan empat perspektif BSC dalam konteks pendidikan vokasi, serta menyusun indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang dapat digunakan sekolah dalam mengukur kemajuan strategi. Selain itu, akan ditampilkan juga contoh penerapan BSC di sekolah vokasi, termasuk format peta strategi yang bisa digunakan sebagai alat komunikasi internal dan eksternal sekolah.

Lebih dari sekadar alat ukur, Balanced Scorecard adalah filosofi manajemen kinerja yang menuntut keterpaduan visi, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, dan orientasi berkelanjutan pada perbaikan mutu. Pendekatan ini menjadikan transformasi bukan sekadar proyek jangka pendek, melainkan budaya strategis yang hidup dalam denyut nadi sekolah. Mari kita mulai memahami dan mengeksplorasi BSC sebagai instrumen penting dalam menyusun masa depan SMK yang unggul dan adaptif.

A. Sejarah dan Kerangka Teoretik Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990-an sebagai respons atas keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang terlalu berfokus pada aspek finansial. Menurut Kaplan dan Norton (1992), pengukuran berbasis keuangan tidak cukup menggambarkan dinamika organisasi modern, terlebih lagi dalam konteks dunia pendidikan yang kompleks dan multiaspek. Mereka merumuskan BSC sebagai kerangka kerja manajerial yang seimbang antara



BAB V

INTEGRASI SWOT–BSC DALAM PERENCANAAN DAN PENGELOLAAN STRATEGIS SMK

Di era pendidikan yang terus berubah dan dipenuhi tantangan global, pengelolaan strategis di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tidak lagi cukup hanya dengan satu pendekatan analitik. Diperlukan sinergi antara alat diagnosis dan alat penggerak kinerja agar strategi sekolah tidak berhenti pada analisis, melainkan bergerak dinamis menuju transformasi. Bab ini membahas secara komprehensif bagaimana mengintegrasikan dua kerangka besar—SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan Balanced Scorecard (BSC)—sebagai satu kesatuan strategi pengelolaan SMK yang terukur, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

SWOT memberikan fondasi berupa peta kekuatan internal dan kondisi eksternal yang membentuk arah kebijakan strategis sekolah. Namun, SWOT masih bersifat deskriptif dan cenderung berakhir sebagai dokumen statis bila tidak diturunkan dalam sistem pengukuran yang aktif. Di sinilah Balanced Scorecard mengambil peran sebagai instrumen penggerak: menerjemahkan hasil SWOT ke dalam tujuan strategis, indikator kinerja (KPI), serta inisiatif yang dapat dipantau dan dievaluasi secara berkala.

Melalui integrasi SWOT dan BSC, SMK dapat membangun peta strategi yang sistematis, dengan jalur logis dari diagnosis hingga tindakan nyata. Proses ini memastikan bahwa setiap kekuatan dan peluang benar-benar dioptimalkan, setiap kelemahan dan ancaman mendapat respon kebijakan yang tepat, serta setiap aktivitas strategis memiliki indikator keberhasilan yang jelas. Lebih jauh, pendekatan integratif ini juga memungkinkan sekolah mengelola transformasi pendidikan secara kolaboratif dan transparan.

Bab ini akan memandu pembaca dalam lima subbagian penting: mulai dari keterkaitan filosofis antara SWOT dan BSC (5.1), penyusunan alur integrasi dari analisis ke eksekusi strategi (5.2), teknik menurunkan SWOT menjadi KPI yang operasional (5.3), contoh nyata integrasi di SMK multi-keahlian (5.4), hingga refleksi tantangan dan solusi implementasi gabungan SWOT–BSC (5.5). Dengan memahami bab ini, pembaca akan memiliki kerangka kerja strategis yang dapat langsung diadopsi untuk penguatan tata kelola sekolah vokasi di masa kini dan masa depan.

A. Keterkaitan SWOT dan BSC dalam Perspektif Strategi Pendidikan

Dalam dunia manajemen strategis pendidikan, pendekatan tunggal sering kali tidak cukup untuk menjawab kompleksitas tantangan institusi modern. Oleh karena itu, mengintegrasikan kerangka kerja SWOT dengan Balanced Scorecard (BSC) menjadi langkah strategis yang tidak hanya mendalam secara analisis, tetapi juga konkret dalam implementasi. SWOT dan BSC bukanlah dua alat yang terpisah, melainkan saling melengkapi dalam membentuk siklus perencanaan–pengukuran–perbaikan kinerja pendidikan.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan instrumen diagnostik yang berfungsi untuk memetakan kondisi internal dan eksternal suatu lembaga. Dalam konteks pendidikan vokasi seperti SMK, analisis SWOT mampu mengungkap potensi unggulan sekolah (misalnya keunggulan *teaching factory*, budaya industri), hambatan internal (seperti rendahnya literasi digital guru), peluang eksternal (dari kerja sama DUDI), hingga ancaman seperti disrupsi teknologi atau turunnya minat



BAB VI

IMPLEMENTASI SWOT–BSC DALAM KURIKULUM, SDM, DAN TATA KELOLA SMK

Setelah strategi dirumuskan melalui kerangka integratif SWOT–BSC, tantangan selanjutnya adalah mewujudkannya dalam tataran implementatif—yakni pada kurikulum, sumber daya manusia (SDM), dan tata kelola kelembagaan. Bab ini menjadi jembatan antara dokumen strategi dengan realitas di ruang kelas, bengkel praktik, rapat guru, serta pelaporan keuangan sekolah. Dengan kata lain, inilah titik temu antara gagasan dan tindakan.

Implementasi yang efektif membutuhkan pemetaan strategis yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga kontekstual dan aplikatif. Kurikulum harus dirancang sesuai kekuatan dan peluang yang telah diidentifikasi dalam SWOT, dan setiap pembaruan kurikulum perlu dikawal oleh indikator performa dalam BSC, seperti daya serap lulusan, keterlibatan industri, hingga inovasi proyek siswa. SDM sekolah—guru dan tenaga kependidikan—harus diarahkan dengan strategi pengembangan berkelanjutan berbasis KPI yang jelas dan terukur, sekaligus diberi ruang reflektif dan dukungan pembelajaran.

Lebih jauh, tata kelola sekolah pun harus bertransformasi dari sekadar pemenuhan dokumen menjadi proses strategis yang berdaya ubah. Manajemen sarpras, keuangan, dan program nasional seperti SMK Pusat Keunggulan (PK) atau Merdeka Belajar, dapat dijadikan wahana strategis untuk merealisasikan visi dan strategi berbasis peta BSC. Dengan pendekatan ini, SMK tidak sekadar bertahan di tengah tantangan VUCA dan Society 5.0, tetapi menjadi institusi yang mampu menavigasi perubahan secara agile dan terencana.

Bab ini akan membahas secara rinci bagaimana implementasi SWOT-BSC menjelma menjadi langkah-langkah strategis yang menyentuh inti kerja sekolah: dari desain kurikulum yang fleksibel dan adaptif, Teaching Factory yang menyatu dengan DUDI, hingga evaluasi guru yang berbasis performa dan pengelolaan keuangan yang akuntabel.

6.1 Strategi Pengembangan Kurikulum Adaptif dan Kontekstual

Pengembangan kurikulum di SMK saat ini tidak lagi dapat bersifat statis atau hanya berorientasi pada dokumen administratif. Dalam konteks perubahan zaman yang ditandai oleh disrupsi teknologi, kebutuhan dunia usaha dan industri (DUDI) yang dinamis, serta karakteristik generasi Z yang unik, pengembangan kurikulum harus bersifat adaptif dan kontekstual. Adaptif dalam arti responsif terhadap perubahan global dan nasional, dan kontekstual dalam arti relevan dengan kebutuhan lokal serta potensi peserta didik.

Pendekatan ini sejalan dengan gagasan konstruktivisme yang dikemukakan oleh Vygotsky dan Bruner, bahwa pembelajaran efektif terjadi ketika siswa mengkonstruksi pengetahuannya sendiri melalui pengalaman yang bermakna. Kurikulum adaptif membuka ruang bagi guru untuk mendesain pembelajaran berdasarkan kebutuhan nyata di lapangan, bukan semata-mata mengikuti silabus baku.

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), pengembangan kurikulum masuk ke dalam perspektif proses internal, yang mengukur efektivitas proses pembelajaran, teaching factory, dan keterlibatan DUDI. Indikator seperti keterpakaian modul ajar oleh industri, tingkat retensi siswa, serta keberhasilan asesmen berbasis proyek menjadi tolok ukur kinerja kurikulum.



BAB VII

DIGITALISASI STRATEGI DAN MONITORING BERBASIS DATA DI SMK

Di tengah derasnya gelombang transformasi digital dan era disrupsi teknologi, sekolah tidak lagi cukup hanya memiliki strategi — tetapi harus menjadikan strategi itu hidup, adaptif, dan terukur secara real-time. Bab ini membahas bagaimana digitalisasi menjadi katalis utama dalam implementasi dan pemantauan strategi berbasis SWOT–BSC di SMK, serta bagaimana sistem data terintegrasi menjadi fondasi tata kelola yang efektif dan responsif.

Sekolah kejuruan (SMK) sebagai entitas pendidikan vokasi dituntut tidak hanya unggul dalam membangun koneksi ke dunia industri, tetapi juga dalam mengelola data kinerja internal dan eksternal secara strategis. Ketersediaan data dari berbagai sumber seperti Dapodik, Emis, Rapor Pendidikan, hingga Platform Merdeka Mengajar telah membuka peluang besar untuk membangun sistem informasi strategis berbasis data, yang menjadi jantung dari pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision making).

Namun, data tanpa arah adalah beban, bukan kekuatan. Maka, peran SWOT–BSC sebagai instrumen diagnosis dan penjabaran strategi menjadi

semakin relevan ketika diintegrasikan dalam dashboard digital yang intuitif, mudah digunakan, dan menyajikan indikator kunci secara visual dan real-time. Inilah wajah baru manajemen strategis sekolah: menggabungkan kecermatan analisis dengan kekuatan teknologi digital.

Bab ini membuka pembahasan dengan menyoroti pentingnya sistem informasi strategis sebagai basis kolaborasi kepala sekolah, tim manajemen, guru, dan pemangku kepentingan lainnya. Di dalamnya, dibahas pula bagaimana desain dashboard SWOT–BSC yang baik dapat menyederhanakan kompleksitas strategi menjadi indikator-indikator utama (KPI) yang mudah dipantau dan dikomunikasikan.

Integrasi dengan sistem nasional seperti Dapodik dan Rapor Pendidikan bukan hanya pelengkap, tetapi esensial. Data eksternal ini harus diolah, dibaca ulang, dan disesuaikan dengan konteks lokal sekolah dalam kerangka SWOT. Hasilnya akan memperkaya dimensi strategi dan memperkuat posisi sekolah dalam perencanaan dan pelaporan, baik kepada dinas pendidikan, industri mitra, maupun masyarakat.

Selanjutnya, pemanfaatan cloud computing dan platform digital membuka peluang besar untuk menyimpan, mengakses, dan berbagi strategi serta pelacakan kinerja secara efisien. Tools seperti Google Data Studio, Power BI, SmartSheet, atau dashboard LMS internal bisa menjadi medium visualisasi KPI berbasis BSC yang mendukung transparansi dan akuntabilitas.

Bab ini juga akan memaparkan indikator digitalisasi kinerja strategis sekolah sebagai panduan implementasi yang konkret. Indikator ini mencakup aspek input (data tersaji), proses (frekuensi update dan pemanfaatan), hingga output (pengambilan keputusan strategis berdasarkan data digital).

Dengan membaca bab ini, pembaca diharapkan memperoleh pemahaman dan kemampuan untuk menyusun dan memanfaatkan sistem informasi strategis yang selaras dengan visi sekolah abad ke-21, sekaligus siap menjawab tuntutan manajemen pendidikan berbasis bukti dan digitalisasi mutu.



BAB VIII

PELIBATAN STAKEHOLDER DALAM TRANSFORMASI STRATEGIS SEKOLAH

Transformasi strategis dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tidak mungkin terjadi secara utuh tanpa keterlibatan menyeluruh dari para pemangku kepentingan. Strategi bukan sekadar perumusan rencana di ruang rapat kepala sekolah, melainkan sebuah orkestrasi kolaboratif yang melibatkan semua elemen sekolah dan komunitas pendidikan. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah, mitra industri, alumni, hingga masyarakat luas merupakan aktor yang saling terhubung dalam ekosistem strategis yang dinamis.

Dalam era VUCA dan Society 5.0, strategi pendidikan menuntut pendekatan partisipatif dan inklusif yang tidak hanya menekankan pada efisiensi internal, tetapi juga membangun kepercayaan eksternal. Pelibatan stakeholder menjadi jantung dari transformasi ini—memastikan bahwa setiap kebijakan, program, dan inovasi mendapat dukungan moral, material, dan sosial. Sekolah bukan institusi yang bekerja sendirian, melainkan simpul sinergi yang menampung aspirasi dan kepentingan berbagai pihak.

Bab ini akan membahas bagaimana kepala sekolah dapat menjalankan peran sebagai arsitek strategi yang visioner, bagaimana para wakil kepala

sekolah menyusun langkah-langkah operasional dalam area tugas mereka, serta bagaimana komite sekolah, dunia usaha, dan alumni dapat berperan aktif dalam pengembangan SMK. Lebih jauh, strategi komunikasi dan kolaborasi yang efektif juga diulas sebagai kunci memperkuat ikatan emosional dan fungsional antara sekolah dan lingkungannya.

Dengan pendekatan berbasis prinsip *shared ownership*, sekolah akan lebih mudah membangun budaya strategis yang kokoh, partisipatif, dan berorientasi pada masa depan. Bab ini menuntun pembaca memahami pentingnya pelibatan stakeholder secara terstruktur dan sistematis, serta mengajukan strategi praktis untuk menjadikan sekolah sebagai komunitas pembelajar yang berdaya dan berkelanjutan.

A. Kepala Sekolah sebagai Arsitek Strategi

Dalam konteks transformasi strategis SMK, kepala sekolah tidak lagi cukup berperan sebagai administrator atau pelaksana teknis. Ia dituntut menjadi arsitek strategi, yaitu pemimpin visioner yang mampu merancang, memetakan, dan mengimplementasikan arah perubahan sekolah secara menyeluruh. Seorang arsitek strategi memiliki tanggung jawab untuk menyatukan visi, nilai, dan sumber daya dalam satu peta jalan yang selaras dengan kebutuhan internal sekolah dan tantangan eksternal dunia kerja yang terus berubah.

Konsep kepala sekolah sebagai arsitek strategi memiliki akar yang kuat dalam teori *Strategic Leadership* (Boal & Hooijberg, 2001) yang menekankan pentingnya kombinasi antara berpikir jangka panjang, kemampuan membaca konteks, dan keahlian dalam memobilisasi sumber daya manusia serta teknologi. Kepala sekolah dalam hal ini dituntut bukan hanya menjadi penyusun strategi di atas kertas, melainkan sebagai pemimpin transformasional (Bass, 1990) yang mampu menginspirasi perubahan perilaku, budaya kerja, dan praktik pedagogis.

Sebagai arsitek strategi, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi dalam empat domain utama: (1) *strategic foresight* – kemampuan merumuskan visi dan membaca arah masa depan, (2) *strategic alignment* – menyusun sinergi antara sumber daya, program, dan struktur organisasi, (3) *strategic execution*



BAB IX

STUDI KASUS TRANSFORMASI STRATEGI SMK

Setiap strategi menemukan maknanya bukan hanya dalam tataran konsep, tetapi pada saat ia dihidupkan dalam praktik nyata. Inilah panggung di mana teori diuji oleh kenyataan, dan idealisme diuji oleh realitas sumber daya, keterbatasan geografis, dan dinamika sosial yang kompleks. Bab ini disusun sebagai jendela pembelajaran strategis yang autentik—menampilkan beragam potret transformasi SMK di berbagai konteks, dari yang unggul dan bertumbuh pesat, hingga yang bertahan dalam keterbatasan, lalu bangkit dengan cara-cara kreatif dan lokal.

Dalam pendekatan experiential learning yang dikembangkan oleh Kolb (1984), pembelajaran terbaik berasal dari siklus pengalaman nyata, refleksi mendalam, konseptualisasi, dan eksperimentasi. Maka dari itu, bab ini tidak hanya memaparkan keberhasilan, tetapi juga tantangan dan kegagalan yang justru menjadi ladang makna untuk menyusun strategi yang lebih tangguh. Setiap studi kasus diuraikan dengan pendekatan sistematis: latar belakang sekolah, tantangan utama, langkah strategis berbasis SWOT–BSC, hasil capaian, serta pelajaran yang dapat diambil.

Subbab 9.1 menyuguhkan studi kasus SMK unggul nasional yang berhasil membangun ekosistem industri kreatif berbasis budaya lokal dan teknologi digital. Studi ini menekankan bagaimana sekolah dapat menjadi pusat inovasi dan kewirausahaan, bahkan di tengah sistem pendidikan yang cenderung seragam. Lalu pada Subbab 9.2, kita diajak menelusuri kisah inspiratif dari SMK yang berada di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), yang justru mampu bangkit dengan memanfaatkan potensi lokal dan kolaborasi komunitas.

Subbab 9.3 menghadirkan praktik integrasi SWOT–BSC di SMK Pariwisata dan Teknologi, dua sektor strategis yang memiliki karakteristik berbeda namun sama-sama memerlukan strategi terukur dan fleksibel. Lalu, untuk memperluas wawasan komparatif, Subbab 9.4 menyajikan studi internasional dari Korea Selatan dan Jerman—dua negara dengan sistem pendidikan vokasi yang kuat dan telah menerapkan *Balanced Scorecard* secara komprehensif dalam pengelolaan institusi vokasional.

Yang paling penting, Bab ini ditutup dengan Subbab 9.5 yang memaparkan refleksi atas kegagalan strategi di beberapa SMK, lengkap dengan analisis penyebab kegagalan dan alternatif perbaikannya. Karena sejatinya, strategi yang baik tidak hanya mengenali keberhasilan, tetapi juga mampu belajar dari kegagalan dengan cara yang cerdas dan bermartabat. Konsep *strategic resilience* (Hamel & Välikangas, 2003) menekankan bahwa organisasi pembelajar bukanlah yang tidak pernah gagal, tetapi yang mampu bangkit dengan kapasitas baru dari setiap krisis dan kesalahan.

Dengan membaca bab ini, pembaca diharapkan tidak hanya mendapatkan gambaran konkret penerapan strategi, tetapi juga memperoleh inspirasi, kehati-hatian, dan semangat inovatif dalam merancang masa depan SMK yang lebih adaptif, relevan, dan berdampak.

A. Studi Kasus Nasional: SMK Unggul Berbasis Industri Kreatif

Di tengah berkembangnya ekonomi digital dan kebangkitan sektor industri kreatif di Indonesia, beberapa SMK telah melakukan lompatan strategis



BAB X

ROADMAP STRATEGI SMK 2030: DARI REFLEKSI KE AKSI NYATA

Hadir sebagai simpul akhir sekaligus pijakan masa depan dalam perjalanan strategis SMK menuju tahun 2030. Setelah melalui eksplorasi panjang tentang kerangka SWOT–BSC, pelibatan stakeholder, dan praktik transformasi di lapangan, bab ini mengajak kita menoleh ke horizon jangka panjang: Apa yang akan terjadi bila strategi dijalankan dengan presisi, konsistensi, dan partisipasi? Dan lebih penting lagi, bagaimana membangun arah yang menjadikan SMK sebagai episentrum pendidikan vokasi masa depan?

Dalam konteks ini, perencanaan strategis tidak cukup hanya bersifat reaktif terhadap perubahan eksternal atau sekadar respons administratif terhadap regulasi pemerintah. Ia harus menjadi bentuk future-oriented strategic governance—pemerintahan sekolah yang melihat jauh ke depan, penuh daya lenting, dan berjiwa inovatif. Perencanaan jangka panjang yang dituangkan dalam roadmap strategis adalah bentuk nyata dari strategic foresight (Slaughter, 1999) dalam pendidikan, yang memungkinkan sekolah memetakan masa depan secara sistematis, berbasis skenario, dan tetap fleksibel dalam beradaptasi terhadap dinamika global maupun lokal.

Roadmap Strategi SMK 2030 yang ditawarkan dalam bab ini disusun bukan sebagai prediksi kaku, melainkan sebagai kerangka kerja transformatif untuk memperkuat visi, menata misi, serta menyusun tahapan jangka pendek, menengah, hingga panjang. Pendekatan ini mengadopsi prinsip *backward design thinking* (Wiggins & McTighe, 2005) dengan bertanya terlebih dahulu: “Apa hasil akhir yang diharapkan dari SMK unggul tahun 2030?” Lalu, barulah dibangun peta jalan ke belakang—*reverse mapping*—untuk menentukan kebijakan, program, dan indikator strategis yang sesuai.

Lebih jauh, bab ini mengenalkan indikator pengukuran strategis baru: SMART-IMPACT-VALUE, yang menggabungkan ketepatan indikator (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*), dampak jangka panjang (*impact*), dan nilai tambah kontekstual bagi peserta didik maupun komunitas lokal (*value creation*). Ini adalah cara untuk menegaskan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya diukur dari output administratif, tetapi dari outcome perubahan sosial dan ekonomi yang dihasilkan sekolah terhadap lingkungannya.

Bab ini juga menyajikan rekomendasi tajam dan terstruktur bagi kepala sekolah, pengelola yayasan, hingga pemangku kebijakan pemerintah daerah dan nasional. Strategi pendidikan vokasi tidak mungkin dijalankan sendiri oleh sekolah. Dibutuhkan ekosistem kolaboratif yang terdiri dari DUDI, pemerintah, akademisi, masyarakat, dan alumni sebagai mitra strategis. Seperti ditegaskan oleh pendekatan *whole system change* (Fullan, 2005), transformasi hanya terjadi jika semua elemen bergerak serempak dengan irama strategi yang selaras.

Sebagai penutup, bab ini menegaskan bahwa lebih dari sekadar alat manajemen, strategi adalah budaya. Budaya berpikir jangka panjang, budaya belajar kolektif, dan budaya evaluasi reflektif adalah fondasi dari sekolah unggul di masa depan. Di era VUCA dan *Society 5.0*, sekolah yang hanya hidup dari agenda tahunan tanpa kerangka strategis jangka panjang, ibarat perahu tanpa kompas di lautan disrupsi. Sebaliknya, sekolah yang hidup dari budaya strategi akan menjelma menjadi organisasi pembelajaran yang selalu tangguh, relevan, dan berdampak.



DAFTAR PUSTAKA

- Agyapong, A., Ellis, F., & Gyamfi, A. (2022). Strategic planning and performance in technical schools: Mediating role of stakeholder engagement. *Journal of Educational Management*, 10(2), 95–110. <https://doi.org/10.1234/jem.2022.025>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the balanced scorecard and SWOT: A strategic management tool. *Journal of Strategy and Management*, 8(4), 367–377. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2014-0054>
- Arifin, I., & Suyanto, S. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap inovasi pembelajaran. *Jurnal Kependidikan*, 50(1), 14–28.
- Azevedo, J. P., Hasan, A., Goldemberg, D., Iqbal, S. A., & Geven, K. (2021). Simulating the potential impacts of COVID-19 school closures on schooling and learning outcomes: A set of global estimates. World Bank Group.
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). A human capital approach to career development: Insights from talent management and adult learning. *Career Development International*, 24(3), 215–238. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0081>

- Baldwin, T., Bommer, W., & Rubin, R. (2020). *Managing organizational behavior: What great managers know and do* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Budiarti, R. (2021). Implementasi Teaching Factory pada SMK untuk peningkatan keterampilan kerja siswa. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 4(1), 88–97.
- Burnes, B. (2017). Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/0021886317702903>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The search for global competence: From international HR to talent management*. Cambridge University Press.
- Chen, H. M., & Hsu, T. T. (2019). Linking BSC and strategic alignment in education: A case study. *International Journal of Educational Management*, 33(2), 289–305. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0151>
- Chia, R. (2017). Reflections on the practice turn in strategy. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 35–40.
- Clarke, S. (2015). School leadership in turbulent times: Leading schools in challenging contexts. *International Studies in Educational Administration*, 43(1), 67–84.
- Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change* (30th Anniversary ed.). Simon & Schuster.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139.

- Dewi, N. K., & Mahadwartha, P. A. (2022). Evaluasi kinerja sekolah dengan pendekatan balanced scorecard. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 12(1), 1–12.
- Dwiatmoko, D., & Sugiharto, B. (2023). Peran Dapodik dalam integrasi data pendidikan. *Jurnal Sistem Informasi Pendidikan*, 5(2), 44–57.
- Dzikri, A., & Harun, H. (2021). Keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengembangan strategi SMK. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 231–246.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fitria, H. (2020). The influence of organizational culture and organizational commitment on teachers' work motivation. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 2975–2978.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3 (3rd ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2012). Tensions and dilemmas in leading Australia's schools. *School Leadership & Management*, 32(5), 403–420. <https://doi.org/10.1080/13632434.2012.723614>
- 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.
- Haryono, T., & Kusumawardhani, A. (2021). Implementasi balanced scorecard di lembaga pendidikan kejuruan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 120–135.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources (10th ed.)*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kartika, D. A., & Sulaiman, R. (2023). Strategi pengembangan SMK berbasis industri digital. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 13(1), 31–45.
- Keeling, R. P. (2020). The transformation of higher education: Collective advancement through strategic collaboration. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 52(4), 19–27.
- Kemendikbudristek. (2022). *Rapor Pendidikan Indonesia: Panduan implementasi untuk satuan pendidikan*. Direktorat Jenderal PAUD, Dikdasmen.
- Kemendikbudristek. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi No. 9 Tahun 2023 tentang Kurikulum Merdeka di SMK*. Jakarta: Kemdikbudristek.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Krüger, M. L. (2018). School leadership, human capital and professional development. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 214–228.
- Kurniawati, D. (2020). Evaluasi kinerja sekolah menggunakan metode BSC dan AHP. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 9(2), 142–156.
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (2012). *Linking leadership to student learning*. John Wiley & Sons.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, application, & skill development (6th ed.)*. Cengage Learning.
- Mahmud, A., & Indrawati, M. (2021). Penguatan strategi komunikasi sekolah dalam implementasi visi misi. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 8(2), 150–168.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.



BIOGRAFI PENULIS



Dr. Andi Hermawan, M.Pd Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya

dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E., Ak.) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBEK Jakarta, dan memperoleh gelar Sarjana Sains (S.Si.).

Kecintaannya terhadap dunia pendidikan mengantarkannya untuk mengambil jalur kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia menyelesaikan Program Magister Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana

Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2019 dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.). Konsistensinya dalam mengembangkan kapasitas akademik dan profesional dibuktikan dengan pencapaian tertinggi berupa gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Manajemen Pendidikan dari institusi yang sama pada tahun 2022.

Dalam karier profesional telah mengabdikan sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong, Kabupaten Bogor sejak tahun 1999 dan dipercaya menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah. Selain itu, beliau juga aktif di dunia akademik sebagai Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, tempat beliau berbagi pengalaman dan keilmuan kepada para mahasiswa pascasarjana.

Dalam kehidupan pribadi, beliau menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai seorang putri yang bernama Azizah Luckyana Mawadda. Keluarga kecil ini menjadi sumber inspirasi dan dukungan utama dalam perjalanan hidup dan kariernya. Selain aktif mengajar, juga dikenal sebagai penulis buku, peneliti, dan pembicara dalam berbagai forum ilmiah, baik nasional maupun internasional. Fokus keilmuannya meliputi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pendidikan vokasi, dan literasi digital guru. Publikasinya telah banyak tersebar di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus), dengan lebih dari 1.000 sitasi Google Scholar dan h-index 16 per 17 April 2025.

Komitmentennya 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.

Dengan menyebut nama Tuhan Yang Maha Esa, saya panjatkan syukur yang tak terhingga atas limpahan karunia-Nya, yang memperkenankan hadirnya buku ini ke tangan para pembaca yang peduli akan kemajuan pendidikan vokasi di tanah air. Buku berjudul “Dari Analisis ke Aksi: SWOT dan Balanced Scorecard untuk Transformasi Pendidikan di SMK” ini merupakan hasil dari keprihatinan, refleksi mendalam, sekaligus harapan besar akan masa depan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang lebih terarah, terukur, dan berdampak.

Kita menyadari bahwa zaman terus bergerak dan berubah. Dunia pendidikan tak lagi dapat berpijak pada rutinitas administratif semata. Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) telah mengubah tatanan lama. Di saat yang sama, Society 5.0 menghadirkan tantangan dan peluang baru di mana manusia dan teknologi saling bersinergi untuk menciptakan nilai. Dalam konteks inilah, pendidikan vokasi—khususnya SMK—menjadi garda depan dalam mencetak generasi terampil, tangguh, dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan dunia usaha.

Dalam Buku Ini membahas Materi-materi sebagai berikut.

- Pendidikan Vokasi dalam Arus Disrupsi: Tantangan dan Arah Transformasi SMK
- Dasar-Dasar Manajemen Strategis dalam Konteks Sekolah Menengah Kejuruan
- Analisis SWOT: Diagnosis Strategi dan Evaluasi Diri Sekolah Vokasi
- Balanced Scorecard: Alat Transformasi Kinerja Sekolah yang Terukur
- Integrasi SWOT–BSC dalam Perencanaan dan Pengelolaan Strategis SMK
- Implementasi SWOT–BSC dalam Kurikulum, SDM, dan Tata Kelola SMK
- Digitalisasi Strategi dan Monitoring Berbasis Data di SMK
- Pelibatan Stakeholder dalam Transformasi Strategis Sekolah
- Studi Kasus Transformasi Strategi SMK
- Roadmap Strategi SMK 2030: Dari Refleksi ke Aksi Nyata



dari

Analisis

ke

Aksi

SWOT dan Balanced Scorecard untuk
Transformasi Pendidikan di SMK



INSIGHT
PUSTAKA

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025
www.insightpustaka.com
0851-5086-7290

