

KEPEMIMPINAN VOKASIONAL ADAPTIF BERBASIS SWOT DALAM MENINGKATKAN KESIAPAN KERJA LULUSAN SMK

Saipul Bahri¹, Muhammad Halqi², Musifuddin^{3*}

Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Hamzanwadi^{1,2,3}

e-mail: saipulbahri.240702049@student.hamzanwadi.ac.id¹, badarudin@hamzanwadi.ac.id²,
musifuddin@hamzanwadi.ac.id³

ABSTRAK

Kesiapan kerja lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) menuntut sekolah menyesuaikan pembelajaran, pengembangan kompetensi, dan kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) terhadap kebutuhan dunia kerja yang dinamis. Kondisi tersebut membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang mampu membaca kondisi internal dan eksternal serta menerjemahkannya ke dalam strategi adaptif. Penelitian ini bertujuan menganalisis perancangan dan implementasi strategi kepemimpinan kepala SMKN 1 Pringgabaya berdasarkan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) untuk meningkatkan kesiapan kerja lulusan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua jurusan, guru produktif, pengelola Bursa Kerja Khusus (BKK), siswa, alumni, dan mitra DUDI. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil menunjukkan bahwa strategi SO memperkuat kemitraan DUDI, *teaching factory*, dan PKL; WO meningkatkan kompetensi guru dan sarana praktik; ST memperkuat budaya kerja dan *soft skills*; sedangkan WT mengoptimalkan *tracer study* dan evaluasi program. Sintesis temuan menghasilkan *Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership* sebagai kebaruan penelitian yang menjelaskan kepemimpinan adaptif melalui pemetaan kondisi, penetapan strategi, implementasi, dan evaluasi berkelanjutan untuk memperkuat kesiapan kerja lulusan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pendidikan Vokasional, Analisis SWOT, Kesiapan Kerja, Teaching Factory, DUDI*

ABSTRACT

Work readiness among vocational high school (SMK) graduates requires schools to align learning, competency development, and partnerships with the business and industrial sectors (DUDI) with the dynamic demands of the labor market. This condition requires school principals to identify internal and external conditions and translate them into adaptive strategies. This study aims to analyze the design and implementation of the leadership strategy of the principal of SMKN 1 Pringgabaya based on a *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) analysis to improve graduates' work readiness. This study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving the principal, vice principal, department heads, productive subject teachers, Bursa Kerja Khusus (BKK) administrators, students, alumni, and DUDI partners. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, supported by source and technique triangulation. The findings show that the SO strategy strengthens DUDI partnerships, *teaching factory*, and PKL; the WO strategy improves teacher competence and practical facilities; the ST strategy strengthens work culture and *soft skills*; while the WT strategy optimizes *tracer study* and program evaluation. The synthesis of the findings produces *Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership* as the novelty of this

study, explaining adaptive leadership through continuous condition mapping, strategy formulation, implementation, and evaluation to strengthen graduates' work readiness.

Keywords: *School Principal Leadership, Vocational Education, SWOT Analysis, Work Readiness, Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership*

PENDAHULUAN

Pendidikan vokasional memiliki posisi strategis dalam menyiapkan lulusan yang mampu bertransisi ke dunia kerja di tengah perubahan teknologi, ekonomi, dan kebutuhan kompetensi. McGrath dan Yamada (2023) menegaskan bahwa pengembangan TVET semakin diarahkan pada keterkaitan antara keterampilan, produktivitas, kesempatan kerja, dan perubahan ekonomi. Di Indonesia, lulusan pendidikan vokasional tingkat menengah menunjukkan peluang lebih baik pada sejumlah indikator pekerjaan layak (Choi et al., 2023), serta memiliki keunggulan tertentu dalam kecepatan memperoleh pekerjaan dan ketahanan pendapatan pada kondisi krisis (Ariansyah et al., 2024). Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan SMK dalam menyiapkan lulusan tidak hanya bergantung pada pembelajaran, tetapi juga pada kemampuan sekolah mengelola sumber daya dan menyesuaikan program dengan kebutuhan dunia kerja.

Konteks tersebut menjadi penting di SMKN 1 Pringgabaya karena sekolah perlu mengoptimalkan kapasitas internal sekaligus merespons kondisi eksternal yang memengaruhi kesiapan kerja lulusan. Tantangan tersebut mencakup kesesuaian kompetensi guru dan fasilitas, perkembangan kebutuhan DUDI, pelaksanaan PKL dan *teaching factory*, serta keberlanjutan penelusuran lulusan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan program kesiapan kerja belum cukup apabila tidak didukung keputusan strategis yang didasarkan pada kondisi nyata sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengidentifikasi prioritas, mengalokasikan sumber daya, membangun kemitraan, dan mengevaluasi program yang berkaitan dengan kesiapan kerja.

Pembelajaran yang mendekatkan siswa pada praktik kerja merupakan salah satu strategi penting dalam pendidikan vokasional. Roll dan Ifenthaler (2021) menunjukkan bahwa lingkungan *Learning Factory 4.0* dapat mendukung pengembangan kompetensi melalui pengalaman yang menyerupai praktik industri, sedangkan Gauthier (2021) menegaskan pentingnya kemitraan pendidikan-industri dalam memperkuat relevansi program. Namun, hubungan sekolah dengan industri juga perlu dikelola secara strategis agar kebutuhan industri tetap sejalan dengan tujuan pendidikan siswa (Oyarzún & Ramos Arellano, 2024). Dengan demikian, *teaching factory*, PKL, dan kemitraan DUDI perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi sekolah yang terintegrasi, bukan sebagai program yang berdiri sendiri.

Integrasi berbagai program tersebut membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengembangkan kapasitas internal sekolah dan menggerakkan pemangku kepentingan. Tan et al. (2024) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan sekolah berkaitan dengan hasil siswa melalui pengelolaan pembelajaran, pengembangan kapasitas guru, dan keterlibatan pihak eksternal. Huang et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berhubungan dengan pembelajaran profesional guru, sementara Alazmi dan Hammad (2023) menunjukkan peran kepercayaan dan *teacher agency* dalam hubungan tersebut. Dalam konteks VET, Ballangrud dan Nilsen (2021) juga menegaskan tanggung jawab pemimpin sekolah dalam mendukung pengembangan profesional guru.

Meskipun kajian mengenai pendidikan vokasional, pembelajaran berbasis industri, kemitraan DUDI, dan kepemimpinan sekolah terus berkembang, penelitian terdahulu cenderung membahas aspek-aspek tersebut secara terpisah. Studi Choi et al. (2023) dan Ariansyah et al. (2024) menjelaskan capaian lulusan vokasional di pasar kerja, tetapi belum

menguraikan proses pengambilan keputusan strategis pada tingkat sekolah. Sementara itu, penelitian Roll dan Ifenthaler (2021), Gauthier (2021), dan Oyarzún dan Ramos Arellano (2024) lebih menekankan pembelajaran atau hubungan sekolah-industri, sedangkan Tan et al. (2024), Huang et al. (2023), dan Alazmi dan Hammad (2023) berfokus pada praktik kepemimpinan dan pengembangan guru. Dengan demikian, masih terbatas penelitian yang menjelaskan bagaimana kepala sekolah SMK mengintegrasikan kondisi internal dan eksternal ke dalam strategi yang secara langsung diarahkan pada kesiapan kerja lulusan.

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk menjembatani kondisi organisasi dengan pengambilan keputusan kepemimpinan. *Strengths* dan *weaknesses* digunakan untuk membaca kapasitas serta keterbatasan internal sekolah, sedangkan *opportunities* dan *threats* digunakan untuk memahami tuntutan dan perubahan lingkungan eksternal. Hasil pemetaan tersebut kemudian menjadi dasar penyusunan strategi SO, WO, ST, dan WT yang diarahkan pada penguatan *teaching factory*, PKL, kemitraan DUDI, kompetensi guru, budaya kerja siswa, BKK, dan *tracer study*. Dengan demikian, alur penelitian menempatkan SWOT sebagai dasar diagnosis, kepemimpinan sebagai penggerak strategi, dan kesiapan kerja sebagai orientasi hasil.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini berfokus pada bagaimana strategi kepemimpinan kepala SMKN 1 Pringgabaya dirancang dan diimplementasikan berdasarkan hasil analisis *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* untuk meningkatkan kesiapan kerja lulusan. Penelitian tidak hanya mengidentifikasi program yang dilaksanakan sekolah, tetapi menganalisis bagaimana kepala sekolah mencocokkan kapasitas internal dengan tuntutan eksternal dalam menentukan prioritas strategi. Proses tersebut juga memperhatikan masukan pemangku kepentingan dan informasi mengenai lulusan, karena kolaborasi antarpemangku kepentingan penting dalam memperkuat jalur transisi pendidikan (Mokher & Mella-Alcazar, 2024). Validasi terhadap interpretasi temuan dilakukan melalui *member checking* untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian (DeCino & Waalkes, 2019).

Kebaruan penelitian ini terletak pada temuan mengenai pola kepemimpinan yang mengoperasionalkan analisis SWOT secara dinamis dalam pengelolaan pendidikan vokasional di SMK daerah. Pola tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menggunakan SWOT untuk memetakan kondisi, tetapi menggunakannya sebagai dasar untuk memobilisasi kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan merespons ancaman melalui penyesuaian program secara berkelanjutan. Pola temuan tersebut selanjutnya disintesis sebagai *Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership*, yaitu kepemimpinan yang menghubungkan diagnosis strategis, tindakan organisasi, keterlibatan DUDI, dan evaluasi program untuk memperkuat kesiapan kerja lulusan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menjelaskan secara empiris bagaimana analisis SWOT dapat diterjemahkan menjadi strategi kepemimpinan yang operasional dan kontekstual bagi SMK.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis perancangan dan implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis SWOT dalam meningkatkan kesiapan kerja lulusan di SMKN 1 Pringgabaya, Kecamatan Pringgabaya, Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat. Kasus dibatasi (*bounded system*) pada organisasi, aktor, program, dan periode penelitian, dengan pengumpulan data dilaksanakan pada September–Oktober 2025. Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan terhadap strategi sekolah, yang terdiri atas kepala sekolah (1 orang), wakil kepala sekolah bidang kurikulum ([n] orang), wakil kepala sekolah bidang humas ([n] orang), ketua jurusan ([n] orang), ketua BKK ([n] orang), guru produktif ([n] orang), mitra DUDI ([n] orang), alumni ([n] orang), dan siswa ([n] orang), dengan total [N] informan.

Instrumen penelitian berupa peneliti sebagai instrumen utama yang didukung pedoman wawancara semi-terstruktur, pedoman observasi, dan lembar dokumentasi untuk menggali perumusan strategi, kondisi SWOT, pelaksanaan *teaching factory*, PKL, kemitraan DUDI, pengembangan guru, BKK, dan *tracer study*.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali proses pengambilan keputusan, prioritas program, implementasi, dan evaluasi strategi; observasi digunakan untuk memeriksa kondisi dan pelaksanaan program di lapangan; sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperkuat informasi melalui dokumen kurikulum, program kerja, kemitraan DUDI, kegiatan BKK, dan data lulusan. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara iteratif. Proses *coding* dilakukan mulai dari kode awal mengenai kondisi sekolah dan program, kemudian dikelompokkan menjadi kategori *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*, lalu dicocokkan menjadi tema strategi SO, WO, ST, dan WT. Hasil coding selanjutnya disajikan dalam matriks dan narasi untuk menelusuri hubungan antara kondisi SWOT, keputusan kepala sekolah, dan implementasi program.

Analisis SWOT digunakan sebagai kerangka interpretatif untuk mencocokkan kondisi internal dan eksternal dengan alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT, bukan sebagai instrumen pembobotan kuantitatif. Setiap strategi ditelusuri implementasinya melalui program *teaching factory*, PKL, kemitraan DUDI, pengembangan kompetensi guru, budaya kerja, BKK, dan *tracer study* untuk menjelaskan bagaimana keputusan strategis diarahkan pada kesiapan kerja lulusan. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan informasi antar-informan serta antara wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian diperkuat melalui *member checking* dan *audit trail* (DeCino & Waalkes, 2019; Varpio et al., 2017; Stenfors et al., 2020). Perbedaan informasi antar-sumber diperiksa sebagai bagian dari proses analisis sebelum kesimpulan ditetapkan, sehingga temuan dapat ditelusuri dari data, kode, kategori, dan tema hingga interpretasi akhir. Sintesis pola SWOT, keputusan kepemimpinan, dan implementasi program selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk merumuskan konsep *Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership* yang muncul dari temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah di SMKN 1 Pringgabaya dalam meningkatkan kesiapan kerja lulusan disusun berdasarkan kondisi internal dan eksternal sekolah. Temuan diperoleh melalui wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua jurusan, guru produktif, BKK, mitra DUDI, alumni, dan siswa, serta diperkuat melalui observasi dan dokumentasi. Data menunjukkan bahwa kesiapan kerja lulusan tidak diarahkan melalui satu program tertentu, tetapi dibangun melalui keterkaitan antara pembelajaran berbasis industri, *teaching factory*, PKL, pengembangan kompetensi guru, budaya kerja siswa, kemitraan DUDI, layanan BKK, dan monitoring lulusan. Hasil pengelompokan data berdasarkan faktor *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* selanjutnya menghasilkan empat bentuk strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT.

Strategi SO

Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal sekolah untuk menangkap peluang yang tersedia dari lingkungan eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan SMKN 1 Pringgabaya meliputi kepemimpinan kepala sekolah, pengalaman

dalam pembelajaran berbasis industri, pelaksanaan *teaching factory*, kegiatan PKL, budaya kerja siswa, serta hubungan yang telah dibangun dengan DUDI. Kekuatan tersebut dimanfaatkan melalui pengembangan dan perluasan kerja sama dengan DUDI, penguatan *teaching factory* dan PKL, serta peningkatan akses lulusan terhadap informasi dan proses rekrutmen kerja melalui jejaring industri dan BKK. Hasil wawancara menunjukkan bahwa program-program tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi diarahkan untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih dekat dengan kebutuhan dunia kerja. Temuan observasi juga menunjukkan adanya kegiatan pembelajaran praktik, pelaksanaan PKL, dan keterlibatan mitra industri dalam mendukung pengalaman kerja siswa. Berdasarkan proses *coding*, strategi ini dikategorikan sebagai strategi SO karena sekolah menggunakan kapasitas yang telah dimiliki untuk memperluas peluang kerja dan memperkuat kesiapan lulusan.

Strategi WO

Strategi WO diarahkan pada pemanfaatan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan yang masih ditemukan dalam kondisi internal sekolah. Data penelitian menunjukkan bahwa dua persoalan utama yang muncul adalah keterbatasan sarana praktik dan belum meratanya kompetensi guru produktif dalam mengikuti perkembangan kebutuhan industri. Kondisi tersebut direspons melalui pemanfaatan program pemerintah, pelatihan dan pengembangan kompetensi guru berbasis kebutuhan industri, serta upaya pengadaan dan modernisasi fasilitas praktik. Hasil wawancara dengan pihak sekolah menunjukkan adanya perhatian terhadap peningkatan kapasitas guru agar pembelajaran produktif dapat menyesuaikan perkembangan teknologi dan kebutuhan DUDI. Data dokumentasi juga menunjukkan adanya kegiatan pengembangan kompetensi dan program yang diarahkan pada peningkatan dukungan pembelajaran praktik. Dengan demikian, hasil *coding* mengelompokkan pengembangan kompetensi guru sebagai WO1 dan penguatan sarana praktik sebagai WO2.

Strategi ST

Strategi ST merupakan upaya sekolah menggunakan kekuatan internal untuk menghadapi berbagai ancaman dari lingkungan eksternal. Hasil penelitian mengidentifikasi beberapa ancaman yang berkaitan dengan persaingan lulusan dalam memperoleh pekerjaan, keterbatasan kesempatan kerja, serta perubahan tuntutan kompetensi di dunia industri. Sekolah merespons kondisi tersebut dengan memperkuat budaya kerja siswa melalui pembiasaan disiplin, tanggung jawab, komunikasi, kemampuan beradaptasi, dan kompetensi nonteknis. Pengalaman PKL dan hubungan dengan DUDI juga digunakan untuk memberikan kesempatan kepada siswa mengenal lingkungan kerja secara langsung sekaligus menyesuaikan kompetensinya dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, perluasan jejaring DUDI dilakukan untuk mengurangi ketergantungan pada jenis atau mitra industri tertentu dan memperluas peluang transisi lulusan menuju dunia kerja. Berdasarkan hasil *coding*, penguatan budaya kerja dan kemampuan adaptif dikategorikan sebagai ST1, sedangkan diversifikasi kemitraan DUDI dikategorikan sebagai ST2.

Strategi WT

Strategi WT digunakan untuk meminimalkan kelemahan internal sekaligus mengurangi risiko yang ditimbulkan oleh ancaman eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah mengembangkan mekanisme evaluasi dan monitoring lulusan melalui BKK, *tracer study*, masukan alumni, serta informasi dari mitra DUDI. Informasi tersebut digunakan untuk mengetahui kondisi lulusan setelah menyelesaikan pendidikan, mengidentifikasi kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan kerja, dan menjadi bahan evaluasi terhadap program yang telah

dilaksanakan. Hasil wawancara dengan pihak BKK dan sekolah menunjukkan bahwa informasi mengenai lulusan tidak hanya digunakan sebagai data administratif, tetapi juga menjadi bahan untuk mempertimbangkan penyesuaian program sekolah. Dokumentasi sekolah memperlihatkan adanya kegiatan yang berkaitan dengan pendataan dan pemantauan lulusan serta hubungan dengan dunia kerja. Berdasarkan hasil *coding*, pelaksanaan evaluasi program dikategorikan sebagai WT1, sedangkan monitoring lulusan melalui *tracer study* dan BKK dikategorikan sebagai WT2.

Keempat strategi tersebut menunjukkan bahwa hasil identifikasi SWOT diterjemahkan ke dalam tindakan kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan kondisi sekolah. Strategi SO menitikberatkan pada pemanfaatan kekuatan sekolah untuk memperluas peluang, sedangkan strategi WO diarahkan pada pemanfaatan peluang untuk memperbaiki kelemahan internal. Strategi ST memanfaatkan kekuatan sekolah untuk menghadapi persaingan dan perubahan kebutuhan dunia kerja, sementara strategi WT menekankan evaluasi dan monitoring untuk mengurangi kelemahan serta risiko eksternal. Meskipun memiliki arah yang berbeda, keempat strategi tersebut memiliki orientasi yang sama, yaitu memperkuat kesiapan kerja lulusan melalui keterhubungan antara proses pendidikan, pengalaman kerja, pengembangan sumber daya sekolah, dan hubungan dengan DUDI. Ringkasan strategi, logika strategis, dan bentuk implementasinya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Strategi SWOT dalam Kepemimpinan Kepala SMKN 1 Pringgabaya

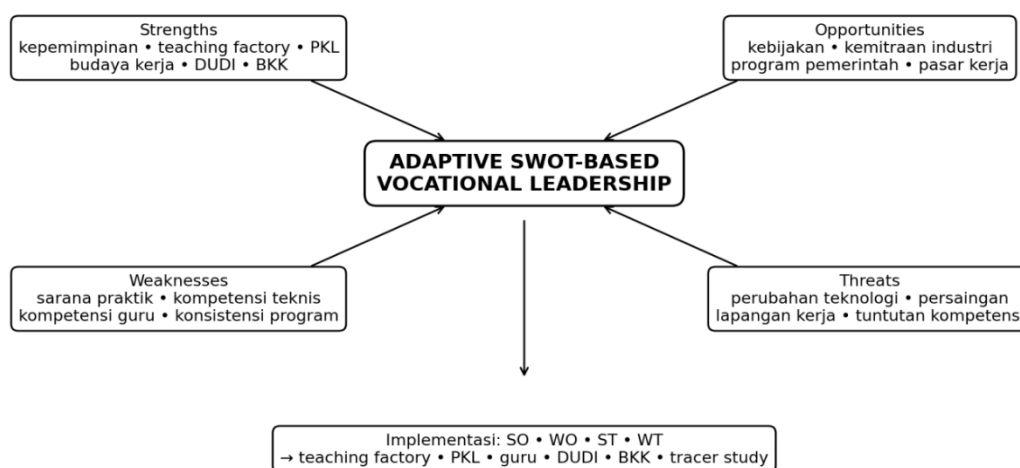
Strategi Logika Strategis		Implementasi Utama
SO	Memanfaatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Perluasan kerja sama DUDI; penguatan <i>teaching factory</i> dan PKL; peningkatan akses rekrutmen lulusan melalui jejaring industri dan BKK
WO	Memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan	Pelatihan dan pengembangan kompetensi guru; pengadaan dan modernisasi sarana praktik; pemanfaatan program pemerintah
ST	Memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Penguatan budaya kerja dan <i>soft skills</i> ; peningkatan daya saing lulusan; diversifikasi kemitraan DUDI
WT	Meminimalkan kelemahan dan ancaman	<i>Tracer study</i> ; evaluasi program; monitoring lulusan; penyesuaian strategi berdasarkan masukan alumni dan DUDI

Tabel 1 menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah mencakup tindakan pengembangan, penguatan, respons, dan evaluasi. Pada strategi SO, sumber daya dan program yang telah menjadi kekuatan sekolah digunakan untuk memperluas hubungan dengan dunia kerja dan meningkatkan pengalaman kerja siswa. Strategi WO menunjukkan adanya upaya memperbaiki kapasitas internal melalui pemanfaatan peluang berupa program pengembangan guru dan dukungan terhadap fasilitas pembelajaran praktik. Sementara itu, strategi ST dan WT menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya berorientasi pada pengembangan program, tetapi juga mempersiapkan respons terhadap persaingan lulusan dan perubahan kebutuhan industri melalui penguatan budaya kerja, diversifikasi DUDI, evaluasi, serta monitoring lulusan. Dengan demikian, Tabel 1 memperlihatkan bahwa hasil analisis SWOT diterjemahkan menjadi program yang memiliki fungsi berbeda tetapi saling berkaitan dalam mendukung kesiapan kerja lulusan.

Hasil triangulasi selanjutnya menunjukkan adanya keterkaitan antara perencanaan strategi dan pelaksanaannya di sekolah. Informasi dari kepala sekolah dan unsur manajemen menunjukkan bahwa kondisi nyata sekolah menjadi salah satu pertimbangan dalam menentukan prioritas program. Keterangan guru dan ketua jurusan memperlihatkan bahwa penguatan pembelajaran praktik, kompetensi guru, PKL, dan budaya kerja menjadi bagian dari

pelaksanaan strategi di tingkat pembelajaran. Informasi dari BKK, alumni, dan DUDI menunjukkan bahwa hubungan sekolah dengan dunia kerja juga digunakan untuk memperoleh informasi mengenai kebutuhan industri dan kondisi lulusan. Hasil observasi dan dokumentasi kemudian memperkuat temuan mengenai pelaksanaan program yang berkaitan dengan pembelajaran praktik, PKL, kemitraan DUDI, dan monitoring lulusan.

Berdasarkan keseluruhan temuan, terlihat adanya pola kepemimpinan yang menghubungkan identifikasi kondisi internal dan eksternal dengan penentuan strategi, implementasi program, serta evaluasi. Proses tersebut menunjukkan bahwa SWOT tidak berhenti pada pemetaan faktor internal dan eksternal, tetapi digunakan sebagai dasar untuk menentukan bentuk tindakan yang sesuai dengan kondisi sekolah. Implementasi strategi mencakup pembelajaran berbasis industri, *teaching factory*, PKL, pengembangan kompetensi guru dan sarana praktik, budaya kerja siswa, kemitraan DUDI, BKK, dan *tracer study*. Hasil evaluasi dan informasi dari alumni serta DUDI kemudian menjadi masukan untuk mempertimbangkan penyesuaian program berikutnya. Pola hubungan antarkomponen tersebut disajikan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual *Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership*

Gambar 1 menunjukkan sintesis temuan mengenai hubungan antara diagnosis SWOT, strategi kepemimpinan, implementasi program, dan evaluasi kesiapan kerja lulusan. Proses dimulai dengan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi sekolah. Hasil identifikasi tersebut kemudian diarahkan pada strategi SO, WO, ST, dan WT yang diterjemahkan ke dalam program konkret, seperti pembelajaran berbasis industri, *teaching factory*, PKL, pengembangan guru, penguatan sarana, budaya kerja, kemitraan DUDI, BKK, dan *tracer study*. Hasil pelaksanaan program selanjutnya menjadi bahan evaluasi melalui informasi dari sekolah, alumni, dan DUDI sehingga strategi dapat disesuaikan dengan kondisi yang berkembang. Berdasarkan pola empiris tersebut, penelitian ini mensintesis konsep *Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership*, yaitu pola kepemimpinan yang menghubungkan diagnosis strategis dengan tindakan, evaluasi, dan penyesuaian strategi secara berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kesiapan kerja lulusan.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan vokasional di SMKN 1 Pringgabaya berlangsung melalui proses diagnosis kondisi sekolah, mobilisasi sumber daya,

dan penyesuaian strategi. Kepala sekolah menerjemahkan informasi mengenai kapasitas guru, fasilitas, kebutuhan siswa, kondisi industri, dan lulusan menjadi prioritas program. Temuan ini mendukung Tan et al. (2024) mengenai hubungan praktik kepemimpinan dengan kapasitas sekolah dan hasil siswa, sekaligus memperluasnya pada konteks vokasional karena keterlibatan DUDI, BKK, dan alumni menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan. Temuan ini juga sejalan dengan Huang et al. (2023), Alazmi dan Hammad (2023), serta Ballangrud dan Nilsen (2021) mengenai peran kepemimpinan dalam pengembangan kapasitas guru. Dengan demikian, kepemimpinan strategis dan transformasional dalam konteks ini saling melengkapi melalui kemampuan kepala sekolah mengorkestrasi sumber daya internal dan eksternal.

Strategi SO memperlihatkan bahwa kekuatan internal sekolah memperoleh nilai strategis ketika dihubungkan dengan peluang industri. Penggunaan *teaching factory* dan PKL sebagai sarana pengalaman kerja mendukung Roll dan Ifenthaler (2021), Saputro et al. (2021), Wijanarka et al. (2023), serta Ampera et al. (2023) mengenai kontribusi pembelajaran berbasis produksi terhadap pengembangan kompetensi vokasional. Rosidah dan Sutirman (2023) juga menunjukkan relevansi *teaching factory* terhadap kesiapan kerja lulusan. Temuan tersebut diperkuat oleh Heriyati et al. (2023) yang menempatkan *teaching factory* sebagai program pembelajaran berbasis kompetensi yang menghubungkan proses pembelajaran dengan kebutuhan dunia industri. Namun, penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya dengan menunjukkan bahwa keberlanjutan pembelajaran berbasis kerja bergantung pada keputusan kepemimpinan mengenai kemitraan, kompetensi guru, fasilitas, dan evaluasi. Hal tersebut menempatkan *teaching factory* dan PKL sebagai bagian dari arsitektur strategi sekolah, bukan sekadar kegiatan pembelajaran.

Strategi WO menunjukkan bahwa kelemahan internal dapat diatasi melalui pemanfaatan peluang eksternal secara selektif. Pengembangan kompetensi guru mendukung Huang et al. (2023) dan Ballangrud dan Nilsen (2021), tetapi penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menempatkan pengembangan profesional sebagai respons organisasi terhadap perubahan kebutuhan industri. Penguatan fasilitas juga tidak cukup dipahami sebagai pengadaan sarana, melainkan perlu disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan dunia kerja. Perspektif tersebut sejalan dengan Rosidah dan Sutirman (2023) yang menekankan pentingnya lingkungan pembelajaran praktik dalam membentuk kompetensi yang relevan dengan pekerjaan. Dengan demikian, strategi WO menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan menghubungkan kebutuhan internal dengan sumber daya dan pengetahuan eksternal. Strategi ST memperlihatkan bahwa kesiapan kerja mencakup kompetensi teknis dan nonteknis. Penguatan disiplin, tanggung jawab, komunikasi, kerja sama, dan kemampuan beradaptasi sejalan dengan McGrath dan Yamada (2023) serta Nugroho et al. (2024) mengenai pentingnya keterampilan yang mendukung *employability*. Temuan ini juga melengkapi Ariansyah et al. (2024), yang menunjukkan relevansi pendidikan vokasional terhadap hasil pasar kerja, dengan menekankan pentingnya kemampuan lulusan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks Pringgabaya, PKL, budaya kerja, dan hubungan DUDI menjadi sarana untuk mengembangkan kapasitas tersebut. Karena itu, strategi ST menunjukkan orientasi kepemimpinan yang tidak hanya merespons persaingan lulusan, tetapi juga membangun daya tahan lulusan terhadap perubahan kebutuhan kerja.

Strategi WT menunjukkan bahwa *tracer study* dan monitoring lulusan dapat berfungsi sebagai mekanisme umpan balik strategis. Temuan ini mendukung Sucipto et al. (2020) dan Putra dan Elmunsyah (2025) mengenai fungsi *tracer study* dalam memperoleh dan mengelola informasi alumni. Namun, penelitian ini memperluas fungsi tersebut karena informasi lulusan digunakan sebagai dasar evaluasi relevansi program dan penyesuaian keputusan sekolah, bukan hanya sebagai laporan administratif. Perspektif ini juga relevan dengan Choi et al. (2023) yang

menunjukkan bahwa hubungan pendidikan vokasional dengan pekerjaan perlu dilihat dalam konteks kondisi kerja yang lebih luas. Dengan demikian, evaluasi lulusan menjadi bagian dari siklus pembelajaran organisasi yang memungkinkan sekolah merespons perubahan pasar kerja.

Kemitraan DUDI menjadi aspek penting karena berfungsi sebagai sumber peluang sekaligus ruang negosiasi kebutuhan kompetensi. Temuan ini mendukung Estriyanto (2021) mengenai pentingnya paradigma *demand-driven* melalui kemitraan sekolah–industri, serta Gauthier (2021) dan Oyarzún dan Ramos Arellano (2024) mengenai peran hubungan industri dalam menjaga relevansi pendidikan vokasional. Temuan juga sejalan dengan Mokher dan Mella-Alcazar (2024) mengenai pentingnya kolaborasi antarlembaga dalam mendukung transisi dan pengalaman pembelajaran. Namun, penelitian ini menambahkan dimensi kritis bahwa kualitas kemitraan lebih penting daripada jumlah kerja sama formal. Kemitraan menjadi strategis ketika menghasilkan kontribusi nyata terhadap pembelajaran, PKL, *teaching factory*, pengembangan guru, pengalaman kerja, dan penyaluran lulusan.

Pengembangan guru menjadi mekanisme yang menghubungkan strategi kepemimpinan dengan keberlanjutan program vokasional. Perubahan teknologi dan kebutuhan industri menuntut guru untuk terus memperbarui pengetahuan serta kemampuan menerjemahkan praktik kerja ke dalam pembelajaran. Temuan ini memperkuat Huang et al. (2023), Alazmi dan Hammad (2023), serta Heriyati et al. (2023), tetapi penelitian ini memperluasnya dengan menempatkan pengembangan guru sebagai bagian dari siklus SWOT. Artinya, perubahan kebutuhan industri dibaca sebagai informasi strategis, diterjemahkan menjadi kebutuhan pengembangan guru, kemudian digunakan untuk menyesuaikan pembelajaran dan dievaluasi kembali melalui informasi siswa, alumni, dan DUDI. Pola tersebut menunjukkan bahwa kapasitas guru merupakan bagian dari kapasitas adaptif organisasi sekolah.

Secara keseluruhan, *Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership* dapat dipahami sebagai sintesis dari proses membaca lingkungan, mencocokkan strategi, mengimplementasikan program, dan mengevaluasi hasil secara berulang. Konsep ini berbeda dari penggunaan SWOT yang berhenti pada pemetaan faktor internal dan eksternal karena hasil diagnosis dalam penelitian ini diterjemahkan menjadi keputusan kepemimpinan dan dikaji kembali melalui umpan balik DUDI, alumni, serta data lulusan. Secara akademik, kontribusinya terletak pada penggabungan kepemimpinan vokasional, analisis SWOT, pembelajaran berbasis kerja, pengembangan guru, kemitraan industri, dan mekanisme umpan balik dalam satu kerangka adaptif. Secara praktis, model ini mengimplikasikan perlunya kepala sekolah membangun pemetaan kebutuhan kompetensi, pengembangan profesional guru, kemitraan DUDI yang substantif, serta *tracer study* yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Dengan demikian, kebaruan penelitian bukan terletak pada SWOT atau kepemimpinan vokasional secara terpisah, tetapi pada cara keduanya diintegrasikan menjadi siklus kepemimpinan adaptif untuk menghubungkan strategi sekolah dengan kesiapan kerja lulusan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala SMKN 1 Pringgabaya dalam meningkatkan kesiapan kerja lulusan dibangun melalui pembacaan kondisi internal dan eksternal sekolah yang diterjemahkan ke dalam strategi SO, WO, ST, dan WT. Keempat strategi tersebut menunjukkan bahwa kesiapan kerja tidak dibentuk melalui satu program, tetapi melalui keterhubungan antara kekuatan sekolah, pengembangan kapasitas, kemitraan dengan DUDI, pengalaman pembelajaran berbasis kerja, serta mekanisme evaluasi dan adaptasi. Sintesis temuan tersebut menghasilkan konsep *Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership* sebagai kontribusi utama penelitian, yaitu kerangka kepemimpinan yang menghubungkan diagnosis strategis, pemilihan tindakan, implementasi program, dan evaluasi secara berkelanjutan sesuai

perubahan kondisi sekolah dan kebutuhan industri. Secara akademik, konsep ini memperluas kajian kepemimpinan pendidikan vokasional dengan menempatkan analisis SWOT bukan hanya sebagai alat pemetaan kondisi, tetapi sebagai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan sekolah dengan pengelolaan pembelajaran berbasis industri dan penguatan kesiapan kerja lulusan.

Secara praktis, *Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership* dapat digunakan kepala sekolah sebagai kerangka perencanaan dan evaluasi strategi secara berkala, melalui pemetaan kekuatan dan kelemahan internal, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, penetapan prioritas program, serta pemanfaatan data lulusan dan umpan balik industri untuk menyesuaikan kebijakan. Kerangka tersebut dapat membantu sekolah menentukan prioritas pengembangan kemitraan DUDI, peningkatan kompetensi guru, penguatan *teaching factory* dan PKL, serta pemantauan keberlanjutan lulusan secara lebih terarah. Dengan demikian, nilai praktis model terletak pada kemampuannya membantu kepala sekolah menjaga kesesuaian antara kapasitas internal sekolah, dinamika dunia kerja, dan kebutuhan kesiapan kerja lulusan. Penelitian lanjutan disarankan menguji transferabilitas *Adaptive SWOT-Based Vocational Leadership* pada beberapa SMK dengan karakteristik wilayah, program keahlian, dan sektor industri yang berbeda untuk mengidentifikasi variasi implementasi serta memperkuat validitas konseptual model.

DAFTAR PUSTAKA

- Alazmi, A. A., & Hammad, W. (2023). Modeling the relationship between principal leadership and teacher professional learning in Kuwait: The mediating effects of trust and teacher agency. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1141–1160. <https://doi.org/10.1177/17411432211038007>
- Ampera, D., Tanjung, N., Fariyah, F., Sinukaban, V. Y., & Juliana, N. (2023). Model of teaching factory in vocational high school fashion program students. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 29(2), 189–207. <https://doi.org/10.21831/jptk.v29i2.65043>
- Ariansyah, K., Wismayanti, Y. F., Savitri, R., Listanto, V., Aswin, A., Ahad, M. P. Y., & Cahyarini, B. R. (2024). Comparing labor market performance of vocational and general school graduates in Indonesia: Insights from stable and crisis conditions. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 16, 5. <https://doi.org/10.1186/s40461-024-00160-6>
- Ballangrud, B. B., & Nilsen, E. (2021). VET teachers continuing professional development—the responsibility of the school leader. *Journal of Education and Work*, 34(5–6), 691–704. <https://doi.org/10.1080/13639080.2021.1965968>
- Choi, S., Li, H., & Ogawa, K. (2023). Upper secondary vocational education and decent work in Indonesia: A gender comparison. *International Journal of Educational Development*, 101, 102833. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102833>
- DeCino, D. A., & Waalkes, P. L. (2019). Aligning epistemology with member checks. *International Journal of Research & Method in Education*, 42(4), 374–384. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2018.1492535>
- Estriyanto, Y. (2021). Realizing the demand-driven paradigm in vocational education: A case study on vocational high school teaching-industry partnership program. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 11(2), 146–154. <https://doi.org/10.21831/jpv.v11i2.39980>
- Gauthier, T. (2021). Exploring the efficacy of post-secondary career and technical education industry advisory partnerships. *Journal of Vocational Education & Training*, 75(3), 586–606. <https://doi.org/10.1080/13636820.2021.1931944>

- Heriyati, P., Yunus, U., Ariestyani, A., & Ubaidillah, U. (2023). Teaching Factory as a Competency-Based Learning Program for Vocational High School. In *Proceedings of the 5th International Conference on Vocational Education and Technology, IConVET 2022, 6 October 2022, Singaraja, Bali, Indonesia*. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.6-10-2022.2327336>
- Huang, L., Huang, Y., & Zhou, S. (2023). Examining principal leadership effects on teacher professional learning in China: A multilevel analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(6), 1278–1300. <https://doi.org/10.1177/17411432211041626>
- McGrath, S., & Yamada, S. (2023). Skills for development and vocational education and training: Current and emergent trends. *International Journal of Educational Development*, 102, 102853. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102853>
- Mokher, C. G., & Mella-Alcazar, A. A. C. (2024). Improving education pathways: Collaboration supporting transitions from K-12 to postsecondary education in the Philippines. *International Journal of Educational Development*, 106, 103003. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103003>
- Nugroho, E., Wilonoyudho, S., Budiwirawan, A., Nur, M., & Putri, A. (2024). Analysis the Influence of 4C Skills in Improving Employability Skills and Learning Achievement of Vocational School. *CIVED*, 11(3), 822-829. <https://doi.org/10.24036/cived.v11i3.605>
- Oyarzún, J. de D., & Ramos Arellano, M. (2024). Schools and industries producing educational-labor paths in secondary TVET in Chile: Who sets the skills agenda? *International Journal of Educational Development*, 111, 103149. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103149>
- Putra, D. M., & Elmunsyah, H. (2025). Design Of an Alumni Tracer Study Information System for Vocational High Schools. *Letters in Information Technology Education (LITE)*, 8(2), 80-89. <https://doi.org/10.17977/um010v8i22025p80-89>
- Roll, M., & Ifenthaler, D. (2021). Learning Factories 4.0 in technical vocational schools: Can they foster competence development? *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 13, 20. <https://doi.org/10.1186/s40461-021-00124-0>
- Rosidah, R., & Sutirman, S. (2023). Added value of teaching factory learning in services production unit to prepare graduate work readiness. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 42(3), 695–704. <https://doi.org/10.21831/cp.v42i3.49137>
- Saputro, I. N., Soenarto, S., Sofyan, H., Rianita, M. C., Rebia, P. S., & Listiana, A. (2021). The effectiveness of teaching factory implementation in vocational education: Case studies in Indonesia. *Universal Journal of Educational Research*, 9(11), 1841-1856. https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=11471
- Stenfors, T., Kajamaa, A., & Bennett, D. (2020). How to ... assess the quality of qualitative research. *The Clinical Teacher*, 17(6), 596–599. <https://doi.org/10.1111/tct.13242>
- Sucipto, S., Dewi, E. K., Resti, N. C., & Santi, I. H. (2020). Improving The Performance of Alumni Achievement Assessment by Integrating Website-Based Tracer Study Information Systems and Telegram API. *TEKNIK*, 41(1), 72-77. <https://doi.org/10.14710/teknik.v41i1.25307>
- Tan, C. Y., Dimmock, C., & Walker, A. (2024). How school leadership practices relate to student outcomes: Insights from a three-level meta-analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 6–27. <https://doi.org/10.1177/17411432211061445>

- Varpio, L., Ajjawi, R., Monrouxe, L. V., O'Brien, B. C., & Rees, C. E. (2017). Shedding the cobra effect: Problematising thematic emergence, triangulation, saturation and member checking. *Medical Education*, 51(1), 40–50. <https://doi.org/10.1111/medu.13124>
- Wijanarka, B. S., Wijarwanto, F., & Mbakwa, P. N. (2023). Successful implementation of teaching factory in machining expertise in vocational high schools. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.21831/jpv.v13i1.51811>