

ABSTRAK

Ayi M. Sirojudin: Strategi Pengelolaan Pembelajaran *Teaching Factory* berbasis *Appreciative Inquiry* di SMK Pusat Keunggulan (Studi Kasus di SMK Negeri 7 Garut)

Penyelenggaraan *Teaching Factory* di SMK Pusat Keunggulan memerlukan tata kelola yang menyelaraskan mandat pendidikan, kebutuhan dunia kerja, sumber daya, peran pemangku kepentingan, mutu layanan, dan keberlanjutan pembelajaran. Di SMK Negeri 7 Garut, unit TKJ dan TKRO telah menjalankan layanan nyata serta bermitra dengan industri, tetapi masih menghadapi kesenjangan mandat, pembagian peran, penjadwalan, pemerataan partisipasi, dokumentasi pengetahuan, evaluasi, tindak lanjut, dan regenerasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategik Pengelolaan Pembelajaran *Teaching Factory* dan merumuskan kerangka konseptual yang kontekstual.

Teori utama penelitian adalah *Strategy Change Cycle* John M. Bryson yang dikelompokkan menjadi lima fokus: mandat-misi-nilai, lingkungan internal-eksternal, isu strategis dan visi, formulasi serta adopsi strategi, dan implementasi serta penilaian kembali. *Appreciative Inquiry* digunakan sebagai teori pelengkap melalui siklus 5-D, sedangkan *syura*, *syukur*, *maslahah*, *'adl*, dan *muhasabah* menjadi bingkai etik Manajemen Pendidikan Islam. Penelitian menggunakan studi kasus kualitatif konstruktivis-interpretif dengan subunit TKJ dan TKRO. Data diperoleh dari 28 informan melalui wawancara, observasi partisipasi pasif, dokumentasi, dan forum konfirmasi. Analisis mengikuti Miles, Huberman, dan Saldaña dengan bantuan NVivo 12 serta diuji melalui triangulasi, member checking, kasus negatif, dan audit trail.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Teaching Factory* di SMKN 7 Garut telah memiliki legitimasi formal, tetapi mandat strategis-deliberatif-operasional belum dipahami secara merata. Organisasi memiliki kekuatan berupa kompetensi SDM, kekompakan tim, dukungan pimpinan, pengalaman layanan, sarana dasar, kemitraan, dan kepercayaan masyarakat, namun masih bergantung pada tim inti, memiliki distribusi pengetahuan terbatas, memerlukan pembaruan teknologi, dan menghadapi benturan jadwal. Isu dan aspirasi belum seluruhnya diterjemahkan menjadi visi, sasaran, indikator, serta peta jalan terukur. Formulasi strategi memerlukan integrasi struktur, kewenangan, SOP, kurikulum, jadwal, sumber daya, keselamatan, mutu, kemitraan, indikator, dan mitigasi risiko. Implementasi dan evaluasi telah berlangsung, tetapi belum konsisten menghasilkan tindak lanjut terverifikasi, pembaruan dokumen, pengelolaan pengetahuan, apresiasi, dan kaderisasi.

Penelitian menyimpulkan bahwa keberlanjutan Pembelajaran *Teaching Factory* bergantung pada kapasitas organisasi dalam meneguhkan arah, membaca lingkungan, memilih isu, membangun visi, mengadopsi strategi, memberdayakan pelaku, dan memperbarui prioritas melalui pembelajaran organisasi. Sintesis temuan menghasilkan Model AMANAH: Arah Strategis, Modal Kekuatan Organisasi, Aspirasi Kemaslahatan, Norma Tata Kelola Berkeadilan, Aksi Pemberdayaan, serta Hasil, Muhasabah, dan Keberlanjutan. Model ini masih memerlukan validasi dan uji penerapan.

Kata kunci: Manajemen Strategik, *Teaching Factory*, *Appreciative Inquiry*, Manajemen Pendidikan Islam, Model AMANAH.

ABSTRACT

Ayi M. Sirojudin: *Teaching Factory Learning Management Strategy Based on Appreciative Inquiry at a Center of Excellence Vocational High School (A Case Study at SMK Negeri 7 Garut)*

The implementation of Teaching Factory in Centers of Excellence vocational high schools requires governance that aligns educational mandates, workplace needs, resources, stakeholder roles, service quality, and learning sustainability. At SMK Negeri 7 Garut, the TKJ and TKRO units have delivered real services and partnered with industry, but gaps remain in mandates, role allocation, scheduling, equitable participation, knowledge documentation, evaluation, follow-up, and succession. This study aimed to analyze the strategic management of Teaching Factory learning and formulate a contextually relevant conceptual framework.

The study's primary theory was John M. Bryson's Strategy Change Cycle, organized into five areas: mandate-mission-values; the internal-external environment; strategic issues and vision; strategy formulation and adoption; and implementation and reassessment. Appreciative Inquiry was used as a complementary theory through the 5-D cycle, while shura, shukr, maslahah, 'adl, and muhasabah provided the ethical framework of Islamic Educational Management. The study employed a constructivist-interpretive qualitative case-study design with the TKJ and TKRO units as subunits. Data were obtained from 28 informants through interviews, passive participant observation, documentation, and a confirmation forum. Analysis followed Miles, Huberman, and Saldaña with NVivo 12 support, and trustworthiness was established through triangulation, member checking, negative-case analysis, and an audit trail.

The findings showed that the Teaching Factory at SMK Negeri 7 Garut possessed formal legitimacy, yet its strategic-deliberative-operational mandate was not evenly understood. Organizational strengths included human-resource competence, team cohesion, leadership support, service experience, basic facilities, partnerships, and community trust; however, the program remained dependent on a core team, knowledge distribution was limited, technology needed updating, and scheduling conflicts persisted. Issues and aspirations had not all been translated into a measurable vision, goals, indicators, and roadmap. Strategy formulation required the integration of structure, authority, standard operating procedures, curriculum, schedules, resources, safety, quality, partnerships, indicators, and risk mitigation. Implementation and evaluation were underway, but they did not consistently generate verified follow-up, document updates, knowledge management, recognition, and succession.

The study concluded that the sustainability of Teaching Factory learning depends on the organization's capacity to affirm its direction, scan the environment, select issues, build a vision, adopt strategies, empower actors, and renew priorities through organizational learning. The synthesis produced the AMANAH Model: Strategic Direction, Organizational Strength Capital, Aspirations for Collective Benefit, Norms of Equitable Governance, Empowerment Action, and Results, Muhasabah, and Sustainability. The model still requires validation and implementation testing.

Keywords: *Strategic Management, Teaching Factory, Appreciative Inquiry, Islamic Educational Management, AMANAH Model.*

الملخص

أي م. سراج الدين: استراتيجية إدارة التعلم في نموذج «المصنع التعليمي» القائمة على الاستقصاء التقديري في مدرسة ثانوية مهنية مصنفة مركزاً للتميز (دراسة حالة في المدرسة الثانوية المهنية الحكومية السابعة بغاروت)

يتطلب تنفيذ نموذج «المصنع التعليمي» في المدارس الثانوية المهنية مراكز التميز حوكمةً تتواءم بين التكليف التربوي، ومتطلبات عالم العمل، والموارد، وأدوار أصحاب المصلحة، وجودة الخدمة، واستدامة التعلم. وقد نفذت وحدتا في المدرسة الثانوية المهنية الحكومية السابعة بغاروت خدمات حقيقية وأقامتا شراكات مع القطاع TKJ و TKRO الصناعي، إلا أنها ما تزالان تواجهان فجوات في فهم التكليف، وتوزيع الأدوار، والجدولة، وعدالة المشاركة، وتوثيق المعرفة، والتقييم، والمتابعة، وإعداد الكوادر البديلة. وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل الإدارة الاستراتيجية لتعلم المصنع التعليمي وصياغة إطار مفاهيمي ملائم للسياق.

اعتمدت الدراسة نظرية دورة التغيير الاستراتيجي لجون م. برايسون بوصفها النظرية الرئيسة، وجمعت في خمسة محاور: التكليف والرسالة والقيم؛ والبيئة الداخلية والخارجية؛ والقضايا الاستراتيجية والرؤية؛ وصياغة الاستراتيجية في حين شكلت D، واعتمادها؛ والتنفيذ وإعادة التقييم. واستُخدم الاستقصاء التقديري نظريّةً مكملةً من خلال دورة 5 الشورى، والشكر، والمصلحة، والعدل، والمحاسبة إطاراً أخلاقياً لإدارة التربية الإسلامية. واعتمدت الدراسة منهج دراسة كوحدين فرعيتين. وجمعت البيانات من 28 TKRO و TKJ الحالة النوعية ذي المنظور البنائي-التفسيري، بوحدتي مشاركا من خلال المقابلات، والملاحظة بالمشاركة السلبية، والوثائق، ومنتدى التأكيد. واتبعت التحليل نموذج مايلز، وتحققت موثوقية النتائج من خلال التثليث، ومراجعة المشاركين، NVivo 12 وهوبرمان وسالدانا بمساعدة برنامج تحليل الحالات السلبية، ومسار التدقيق.

أظهرت النتائج أن المصنع التعليمي في المدرسة الثانوية المهنية الحكومية السابعة بغاروت يتمتع بشرعية رسمية، غير أن التكليف الاستراتيجي-التشاورى-التشغيلي لم يفهم بصورة متكافئة. وتمثلت نقاط القوة التنظيمية في كفاءة الموارد البشرية، وتماسك الفريق، ودعم القيادة، وخبرة تقديم الخدمات، والتجهيزات الأساسية، والشراكات، وثقة المجتمع؛ إلا أن البرنامج ظل يعتمد على الفريق الأساسي، وكان توزيع المعرفة محدوداً، كما احتاجت التكنولوجيا إلى تحديث، واستمرت تعارضات الجدول. ولم تُترجم القضايا والتطلعات كلها إلى رؤية وأهداف ومؤشرات وخريطة طريق قابلة للقياس، وتطلبت صياغة استراتيجية تكامل الهيكل، والصلاحيات، وإجراءات التشغيل المعيارية، والمناهج، والجدول، والموارد والسلامة، والجودة، والشراكات، والمؤشرات، وتخفيف المخاطر. وقد جرى التنفيذ والتقييم، إلا أنها لم يؤديا بصورة متسقة إلى متابعة موثقة، وتحديث الوثائق، وإدارة المعرفة، والتقدير، وإعداد القيادات البديلة.

خلصت الدراسة إلى أن استدامة التعلم في المصنع التعليمي تعتمد على قدرة المؤسسة على تثبيت الاتجاه وتحليل البيئة، واختيار القضايا، وبناء الرؤية، واعتماد الاستراتيجيات، وتمكين الفاعلين، وتحديد الأولويات من خلال، الذي يتكون من: الاتجاه الاستراتيجي (AMANA)، «التعلم التنظيمي». وأسفر تركيب النتائج عن نموذج «أمانة ورأس مال قوة المؤسسة، وتطلعات المصلحة، ومعايير الحوكمة العادلة، والعمل التمكيني، والنتائج والمحاسبة والاستدامة. وما يزال هذا النموذج بحاجة إلى التحقق واختبار التطبيق.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، المصنع التعليمي، الاستقصاء التقديري، إدارة التربية الإسلامية، نموذج أمانة