

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pada tataran global, pendidikan teknik dan vokasi menghadapi perubahan yang semakin kompleks. Transformasi digital, transisi menuju ekonomi hijau, perubahan pola produksi, serta ketidakpastian pasar kerja menuntut lembaga pendidikan vokasi menyiapkan lulusan yang tidak hanya menguasai keterampilan teknis, tetapi juga memiliki daya adaptasi, kreativitas, tanggung jawab, kemampuan memecahkan masalah, dan kesanggupan belajar sepanjang hayat. UNESCO menempatkan “*technical and vocational education and training*” sebagai penghubung antara pendidikan dan dunia kerja sekaligus instrumen bagi transisi sosial-ekonomi yang adil”.¹ Pada saat yang sama, International Labour Organization mencatat bahwa “pada tahun 2023 masih terdapat sekitar 64,9 juta pemuda berusia 15–24 tahun yang menganggur di dunia”.² Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa relevansi pendidikan vokasi tidak dapat hanya diukur dari penguasaan prosedur kerja, tetapi juga dari kualitas pengalaman belajar yang memungkinkan peserta didik tumbuh sebagai manusia yang kompeten, adaptif, dan bertanggung jawab.

Dalam konteks Indonesia, kebutuhan penguatan pendidikan vokasi berkaitan dengan persoalan ketenagakerjaan yang masih memerlukan perhatian. Badan Pusat Statistik mencatat “Tingkat Pengangguran Terbuka nasional pada Februari 2026 sebesar 4,68 persen. Pada periode yang sama, Jawa Barat mencatat TPT sebesar 6,64 persen, sedangkan Kabupaten Garut mencatat TPT Agustus 2025 sebesar 6,54 persen”.³ Karena periode pengukuran Kabupaten Garut

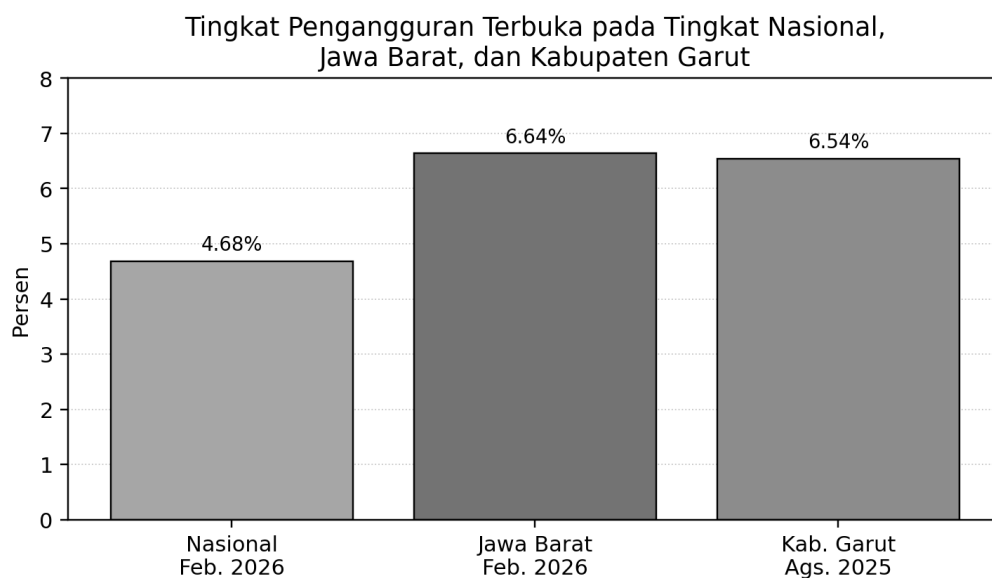
¹ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, *Transforming Technical and Vocational Education and Training for Successful and Just Transitions: UNESCO Strategy for TVET 2022-2029* (Paris: UNESCO, 2022), 9-18.

² International Labour Organization, *Global Employment Trends for Youth 2024: Decent Work, Brighter Futures* (Geneva: International Labour Office, 2024), 11-15.

³ Badan Pusat Statistik. (2026). *Keadaan ketenagakerjaan Indonesia Februari 2026*; Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat. (2026). *Keadaan ketenagakerjaan Jawa Barat Februari 2026*; Badan Pusat Statistik Kabupaten Garut. (2025). *Keadaan ketenagakerjaan Kabupaten Garut tahun 2025*. (diakses tanggal 14 April 2026)

berbeda, data tersebut tidak digunakan sebagai perbandingan statistik langsung dan tidak dimaksudkan untuk membangun hubungan sebab-akibat antara penyelenggaraan *Teaching Factory* dan tingkat pengangguran. Data tersebut digunakan sebagai konteks strategis yang menunjukkan bahwa pendidikan vokasi perlu semakin relevan dengan perubahan dunia kerja dan kebutuhan masyarakat.

Untuk memperjelas konteks ketenagakerjaan tersebut, data TPT pada tingkat nasional, Jawa Barat, dan Kabupaten Garut disajikan pada Gambar 1.1. Penyebutan periode pada setiap kategori diperlukan agar visualisasi tidak menimbulkan kesan bahwa seluruh data dikumpulkan pada waktu yang sama.



Sumber: Diolah oleh peneliti dari data BPS, BPS Provinsi Jawa Barat, dan BPS Kabupaten Garut.

Gambar 1.1 Tingkat Pengangguran Terbuka pada Tingkat Nasional,
Jawa Barat, dan Kabupaten Garut

Gambar 1.1 memperlihatkan bahwa persoalan ketenagakerjaan masih menjadi salah satu konteks penting bagi penguatan pendidikan vokasi. Meskipun perbedaan periode data membatasi perbandingan langsung, angka tersebut menunjukkan bahwa wilayah tempat penelitian dilakukan menghadapi tantangan ketenagakerjaan yang perlu dijawab melalui pendidikan vokasi yang bermutu, relevan, dan adaptif. Oleh karena itu, penguatan pendidikan vokasi tidak cukup berorientasi pada penyelesaian kurikulum formal, tetapi perlu menghadirkan pengalaman belajar yang mendekatkan peserta didik pada situasi kerja nyata,

standar mutu, keselamatan kerja, komunikasi profesional, pemecahan masalah, dan tanggung jawab.

Pada tingkat kebijakan nasional, penguatan pendidikan vokasi memperoleh legitimasi melalui Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi. Regulasi tersebut menekankan peningkatan akses, mutu, dan relevansi pendidikan vokasi sesuai kebutuhan pasar kerja, sekaligus membekali peserta didik agar mampu bekerja dan/atau berwirausaha. Arah kebijakan ini menuntut satuan pendidikan vokasi tidak hanya memperbarui sarana dan kurikulum, tetapi juga membangun tata kelola yang mampu menghubungkan tujuan pendidikan, kebutuhan dunia kerja, sumber daya sekolah, dan kepentingan peserta didik secara berkelanjutan.⁴

Salah satu bentuk operasional penguatan pendidikan vokasi adalah pengajaran berbasis pabrik atau *Teaching Factory* (TeFa). Petunjuk teknis TeFa tahun 2026 menempatkannya sebagai instrumen strategis untuk “menyintegrasikan pembelajaran di satuan pendidikan dengan standar dunia kerja melalui ekosistem produksi atau jasa nyata, sinkronisasi kurikulum, peningkatan kompetensi guru, kolaborasi dengan mitra dunia kerja, serta pemantauan dan evaluasi berkelanjutan”.⁵ TeFa juga sejalan dengan konsep *link and match* 8+i yang menekankan penyelarasan kurikulum bersama industri, pembelajaran berbasis proyek atau pekerjaan riil, keterlibatan praktisi industri, praktik kerja lapangan, sertifikasi kompetensi, pemutakhiran teknologi, pelatihan guru, komitmen penyerapan lulusan, serta bentuk kerja sama lain sesuai kebutuhan sekolah dan dunia kerja.

Secara konseptual, *Teaching Factory* merupakan pembelajaran berbasis produksi atau jasa yang mengintegrasikan kurikulum, pekerjaan nyata, standar industri, pengendalian mutu, keterlibatan peserta didik, dan kemitraan dunia kerja. Peserta didik belajar menerima pekerjaan, memahami kebutuhan pengguna,

⁴ Peraturan Presiden RI Nomor 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan Vokasi dan Pelatihan Vokasi. (Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2022), 3–5.

⁵ Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan, *Petunjuk Teknis Bantuan Pemerintah Program Pengembangan Pengajaran Berbasis Pabrik (Teaching Factory) Tahun 2026* (Jakarta: Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan, 2026), 6-15.

merencanakan proses, melaksanakan layanan, melakukan pengendalian mutu, dan mengevaluasi hasil. Meskipun menggunakan aktivitas produksi atau jasa, TeFa harus tetap dipahami sebagai pembelajaran. “Produksi atau jasa merupakan medium pedagogis untuk menumbuhkan kompetensi dan karakter kerja, bukan tujuan ekonomi yang menggeser kedudukan peserta didik sebagai subjek pendidikan”.⁶

Penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa keberhasilan *Teaching Factory* banyak dipengaruhi oleh keterlibatan industri, kesiapan sekolah dan guru, partisipasi peserta didik, ketersediaan sarana, serta kemampuan sekolah membangun tata kelola yang mendukung pembelajaran. Evaluasi menggunakan model CIPP menunjukkan bahwa “konteks, masukan, proses, dan produk perlu dibaca secara terpadu agar program tidak berhenti pada kelengkapan administratif”.⁷ Penelitian lain menegaskan bahwa “TeFa memberi nilai tambah terhadap kesiapan kerja dan perspektif masa depan peserta didik ketika pengalaman belajarnya relevan dengan standar kerja, memberikan ruang tanggung jawab, dan mendukung perkembangan diri”.⁸ Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran TeFa berkaitan erat dengan kualitas organisasi yang menopangnya.

Konteks tersebut relevan dengan SMK Negeri 7 Garut sebagai salah satu SMK Pusat Keunggulan. Berdasarkan profil sekolah, Rencana Kerja Jangka Menengah, dan Rencana Kerja Tahunan, sekolah memiliki tujuh kompetensi keahlian dan menempatkan *Teaching Factory* sebagai bagian dari arah pengembangan kelembagaan. Sampai penelitian dilaksanakan, praktik TeFa yang

⁶ T. Kasman, *Tata Kelola Pelaksanaan Teaching Factory* (Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan, 2017), 5-20.

⁷ Yoto, Y., Marsono, M., Qolik, A., & Romadin, A., “Evaluation of teaching factory using CIPP (Context, Input, Process, Product) model to improve vocational high school students’ skills,” *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 14(1), (Februari, 2024), 12-28.

⁸ Wahjusaputri, S., Bunyamin, B., & Nastiti, T. I., “Critical success factors in implementing teaching factory-based competency for vocational high school students,” *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40 (3), (Oktober, 2021), 584-592

berjalan lebih konsisten terutama terdapat pada kompetensi Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ) serta Teknik Kendaraan Ringan Otomotif (TKRO).⁹

Pada kompetensi TKJ, *Teaching Factory* dikembangkan melalui “layanan jaringan internet dan program *Mini Internet Service Provider* yang didukung kemitraan dengan PT Ring Media Nusantara atau Ring Net”¹⁰. Pada kompetensi TKRO, TeFa dikembangkan melalui layanan servis dan perbaikan kendaraan roda empat dengan dukungan mitra industri otomotif, termasuk Auto2000. Dokumen kerja sama, penyelarasan kurikulum, modul ajar, prosedur operasional standar, struktur tim, pemetaan keterampilan, dan jurnal kegiatan menunjukkan bahwa sekolah telah memiliki modal kelembagaan untuk mengembangkan pembelajaran berbasis pekerjaan nyata.

Penyelenggaraan *Teaching Factory* pada konteks tersebut tidak hanya berlangsung sebagai interaksi pedagogis antara guru dan peserta didik, tetapi juga sebagai sistem kelembagaan yang dikelola melalui organisasi formal. Pengelolaan melibatkan kepala sekolah, unsur manajemen, kepala kompetensi keahlian, koordinator TeFa, guru produktif, guru mata pelajaran umum, tenaga kependidikan, peserta didik, mitra industri, dan pengguna layanan. Organisasi ini memerlukan kemampuan untuk menetapkan arah, membagi kewenangan, mengoordinasikan pekerjaan, mengalokasikan sumber daya, menjaga mutu layanan, menilai pengalaman belajar, menyelesaikan konflik jadwal, dan memastikan keberlanjutan program.

Modal kelembagaan juga terlihat dari penerimaan masyarakat. Data internal sekolah memperlihatkan pertumbuhan pengguna layanan TeFa TKJ dan TKRO pada periode 2023 sampai April 2026.¹¹ Fakta tersebut menunjukkan bahwa layanan sekolah telah bersentuhan dengan kebutuhan nyata pengguna dan memberikan ruang bagi peserta didik untuk belajar melalui pekerjaan yang

⁹ SMK Negeri 7 Garut, *Profil SMK Negeri 7 Garut Tahun 2026* (Garut: SMK Negeri 7 Garut, 2026), 12-15.

¹⁰ Tim Pengembang *Teaching Factory* TKJ SMK Negeri 7 Garut, *Buku Panduan Operasional Teaching Factory Teknik Komputer dan Jaringan* (Garut: SMK Negeri 7 Garut, 2024), 16 – 25.

¹¹ SMK Negeri 7 Garut. *Data pengguna layanan Teaching Factory TKRO dan TKJ tahun 2023–April 2026* [Data internal tidak dipublikasikan].

mempunyai standar, konsekuensi, dan nilai manfaat. Namun, pertumbuhan pengguna layanan tidak dapat secara otomatis dipahami sebagai bukti peningkatan kompetensi peserta didik. Data itu lebih tepat dibaca sebagai indikator perkembangan layanan dan kepercayaan masyarakat yang masih perlu dihubungkan dengan tata kelola pembelajaran, asesmen, dan evaluasi substantif.

Hasil studi pendahuluan melalui wawancara awal, observasi awal, dan telaah dokumen mengindikasikan sejumlah persoalan.

Pelaksanaan masih lebih kuat bertumpu pada guru produktif dan tim inti; pemahaman serta keterlibatan guru mata pelajaran umum belum merata; jadwal layanan terkadang berbenturan dengan pembelajaran reguler; sarana dan teknologi belum seluruhnya setara dengan industri; pembagian tugas belum selalu diterjemahkan secara konsisten; dan evaluasi masih cenderung menekankan kelengkapan administratif.¹²

Pada sisi lain, sekolah memiliki tim yang relatif solid, pengalaman layanan yang berhasil, kompetensi guru dan peserta didik, kepercayaan masyarakat, kemitraan industri, forum musyawarah, dan komitmen untuk memperbaiki program.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara keberadaan struktur formal dan kapasitas strategik organisasi. Sekolah telah memiliki struktur, aturan, prosedur, layanan, dan kemitraan, tetapi berbagai unsur tersebut belum sepenuhnya disatukan dalam arah pengembangan yang terfokus, visi bersama, pembagian peran lintas bidang, prioritas sumber daya, indikator keberhasilan, mekanisme evaluasi, dan proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, persoalan utama bukan hanya kekurangan alat, benturan jadwal, atau ketidaklengkapan dokumen, melainkan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan mandat, sumber daya, pengalaman berhasil, aspirasi pemangku kepentingan, dan peluang lingkungan ke dalam proses manajemen strategik yang dapat dilaksanakan secara konsisten.

Berdasarkan posisi tersebut, objek material penelitian adalah penyelenggaraan *Teaching Factory* sebagai lingkungan belajar autentik berbasis

¹² Nurkholis, *Wawancara tentang permasalahan teaching Factory di SMKN 7 Garut*, (Malangbong, 12 Februari 2026).

pekerjaan nyata. Objek formal penelitian adalah manajemen strategik organisasi yang menopang penyelenggaraan TeFa, meliputi kesepakatan proses, penegasan mandat, misi dan nilai, analisis lingkungan, identifikasi isu strategis, formulasi dan adopsi strategi, penyusunan visi keberhasilan, implementasi, evaluasi, serta penilaian kembali strategi. Penelitian tidak diarahkan untuk menguji metode mengajar, sintaks pembelajaran, atau hasil belajar secara statistik.

Manajemen strategik pada lembaga pendidikan tidak identik dengan praktik bisnis yang semata-mata mengejar keunggulan kompetitif. Sekolah merupakan organisasi publik dan nonprofit yang menjalankan mandat pendidikan, melayani banyak pemangku kepentingan, serta bekerja dalam lingkungan kebijakan dan sosial yang kompleks. Karena itu, teori manajemen strategik John M. Bryson dipilih sebagai teori utama. Bryson menawarkan *Strategy Change Cycle* yang mencakup:

“Memulai dan menyepakati proses perencanaan strategik, mengidentifikasi mandat organisasi, memperjelas misi dan nilai, menilai lingkungan eksternal dan internal, mengidentifikasi isu strategis, merumuskan strategi, meninjau dan mengadopsi strategi, membangun visi keberhasilan, mengembangkan proses implementasi, serta menilai kembali strategi dan proses perencanaan. Kerangka ini relevan untuk menelaah bagaimana SMK Negeri 7 Garut menyatukan arah, aktor, sumber daya, kemitraan, mutu, dan keberlanjutan TeFa”.¹³

Namun, penggunaan teori Bryson tidak dimaksudkan untuk memaksa data lapangan mengikuti tahapan secara kaku. Data tetap dibaca secara terbuka untuk menemukan variasi pengalaman, hubungan antarpelaku, kasus negatif, serta konteks khusus penyelenggaraan TeFa. Tahapan Bryson berfungsi sebagai kerangka yang mensistematisasikan temuan dan menghubungkannya dengan kebutuhan perumusan strategi.

Agar perumusan strategi tidak hanya berangkat dari daftar kelemahan, penelitian ini menggunakan *Appreciative Inquiry* sebagai teori pendukung atau pelengkap. *Appreciative Inquiry* dikembangkan oleh David L. Cooperrider dan Suresh Srivastva sebagai pendekatan perubahan organisasi yang menelusuri hal-

¹³ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018), 7-17, 41-79.

hal yang memberi kehidupan, kekuatan, dan daya tumbuh bagi suatu sistem sosial. Organisasi tidak hanya dipandang sebagai kumpulan masalah, tetapi juga sebagai komunitas yang memiliki pengalaman berhasil, nilai, relasi, kemampuan, dan kemungkinan masa depan. Masalah tetap dianalisis secara kritis, tetapi respons terhadap masalah dibangun dengan memanfaatkan kekuatan yang dapat dibuktikan.¹⁴

Perkembangan *Appreciative Inquiry* melahirkan siklus 5-D yang terdiri atas *Define*, *Discovery*, *Dream*, *Design*, dan *Destiny*. Dalam penelitian ini, 5-D tidak menggantikan proses manajemen strategik Bryson dan tidak diklaim telah diterapkan secara formal sebagai intervensi perubahan di SMK Negeri 7 Garut. AI digunakan untuk memperkaya cara setiap tahap strategik digali: *Define* membantu memusatkan mandat, misi, nilai, dan pemangku kepentingan; *Discovery* menggali kekuatan, aset, praktik baik, serta peluang; *Dream* membangun visi keberhasilan; *Design* memperkuat rancangan strategi dan arsitektur organisasi; sedangkan *Destiny* mendukung implementasi, komitmen, evaluasi, pembelajaran, dan keberlanjutan.¹⁵

Hubungan kedua teori tersebut bersifat komplementer. Bryson menjelaskan struktur dan urutan logis manajemen strategik, sedangkan *Appreciative Inquiry* memperkaya kualitas dialog, partisipasi, penggalian *positive core*, pembentukan visi, dan pelembagaan perubahan. Dengan susunan ini, AI tidak ditempatkan sebagai teori utama yang menentukan keseluruhan arsitektur penelitian, tetapi sebagai lensa berbasis kekuatan yang membantu menghasilkan strategi kontekstual dan dapat diterima para pemangku kepentingan.

Sebagai penelitian pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, analisis strategi diperkuat oleh nilai syura, syukur, masalah, 'adl, dan muhasabah. Kedudukan nilai-nilai tersebut adalah bingkai etik dan interpretatif, bukan bagian asli dari teori Bryson maupun *Appreciative Inquiry*. Syura

¹⁴ David L. Cooperrider and Suresh Srivastva, "Appreciative Inquiry in Organizational Life," in *Research in Organizational Change and Development*, vol. 1, ed. Richard W. Woodman and William A. Pasmore (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), 129-169.

¹⁵ David L. Cooperrider, Jacqueline M. Stavros, and Diana Whitney, *The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*, 2nd ed. (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2008), 5-25.

menuntun pelibatan pemangku kepentingan dalam kesepakatan proses dan penentuan arah; syukur mendorong pengenalan serta pengembangan aset sebagai amanah; masalah mengarahkan visi keberhasilan pada manfaat pendidikan dan sosial; ‘adl menuntun pembagian kewenangan, beban kerja, kesempatan belajar, dan sumber daya secara proporsional; sedangkan muhasabah mengarahkan evaluasi pada capaian, penyimpangan, dampak, dan tindak lanjut.¹⁶

Telaah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian *Teaching Factory* banyak membahas faktor keberhasilan, evaluasi program, kesiapan kerja, keterampilan peserta didik, dan tata kelola sekolah. Sementara itu, kajian *Appreciative Inquiry* lebih banyak digunakan untuk perubahan organisasi atau transformasi sekolah secara umum. Masih terbatas kajian lapangan yang menempatkan teori Bryson sebagai struktur utama manajemen strategik TeFa dan memanfaatkan AI sebagai teori pelengkap untuk menggali kekuatan, visi, rancangan organisasi, serta keberlanjutan perubahan.¹⁷

Kesenjangan empiris penelitian terletak pada belum terintegrasinya potensi nyata SMK Negeri 7 Garut ke dalam proses manajemen strategik yang menyeluruh. Sekolah telah memiliki struktur, layanan, kemitraan, sumber daya manusia, pengalaman baik, dan kepercayaan masyarakat, tetapi masih memerlukan penajaman mandat, misi dan nilai, perluasan partisipasi, kejelasan peran, penataan jadwal, penguatan sarana, indikator keberhasilan, serta evaluasi yang lebih substantif. Kesenjangan organisasional terletak pada perbedaan antara keberadaan struktur formal dan kemampuan organisasi mengubah struktur tersebut menjadi kapasitas strategik yang terkoordinasi dan berkelanjutan.

Kesenjangan teoretis terletak pada terbatasnya penggunaan proses manajemen strategik Bryson dalam penelitian TeFa yang secara eksplisit diperkaya dengan *Appreciative Inquiry*. Kesenjangan kontekstual muncul karena karakter TeFa menuntut perhatian simultan terhadap mandat pendidikan, standar

¹⁶ Al-Qur'an, Q.S. al-Syūrā [42]: 38; Q.S. Ibrāhīm [14]: 7; Q.S. al-Nahl [16]: 90; dan Q.S. al-Ḥasyr [59]: 18.

¹⁷ Wahjusaputri, S., Bunyamin, B., & Nastiti, T. I., "Critical success factors in implementing teaching factory-based competency for vocational high school students," *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(3), (Oktober, 2021), 584-592 .

industri, keselamatan kerja, layanan pengguna, hak belajar peserta didik, akuntabilitas sumber daya, dan kemitraan. Kesenjangan praktis terletak pada belum tersedianya kerangka operasional yang menghubungkan mandat, misi, analisis lingkungan, isu strategis, visi keberhasilan, formulasi strategi, implementasi, evaluasi, dan pembelajaran organisasi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada empat aspek. *Pertama*, penelitian memusatkan perhatian pada manajemen strategik organisasi yang menopang penyelenggaraan *Teaching Factory*, bukan pada pengujian metode pembelajaran. *Kedua*, teori John M. Bryson ditempatkan sebagai teori utama yang mengorganisasikan keseluruhan proses analisis. *Ketiga*, *Appreciative Inquiry* digunakan sebagai teori pelengkap berbasis kekuatan yang memperkaya setiap kelompok tahapan Bryson, bukan sebagai intervensi yang diasumsikan telah diterapkan secara formal. *Keempat*, hasil integrasi tersebut ditafsirkan melalui nilai *syura*, *syukur*, *masalah*, *'adl*, dan *muhasabah* sehingga menghasilkan kerangka strategik yang partisipatif, berorientasi pada amanah, adil, dan terbuka terhadap evaluasi diri.

Penelitian ini penting dilakukan karena SMK Negeri 7 Garut memerlukan kerangka manajemen strategik yang mampu mengintegrasikan mandat pendidikan, kekuatan organisasi, kebutuhan dunia kerja, aspirasi pemangku kepentingan, isu strategis, program prioritas, implementasi, dan evaluasi TeFa secara sistematis. Secara akademik, penelitian ini memberikan sintesis antara teori manajemen strategik Bryson dan *Appreciative Inquiry* dalam kajian Manajemen Pendidikan Islam. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi dasar bagi sekolah dalam memperkuat penyelenggaraan TeFa yang relevan, partisipatif, terukur, dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, judul penelitian ini adalah “Strategi Pengelolaan Pembelajaran *Teaching Factory* berbasis *Appreciative Inquiry* di SMK Pusat Keunggulan (Studi Kasus di SMK Negeri 7 Garut)”. Penggunaan frasa manajemen strategik menegaskan fokus formal penelitian, sedangkan frasa dengan pendekatan *Appreciative Inquiry* menunjukkan bahwa AI berkedudukan sebagai teori pelengkap yang memperkaya proses strategik. Produk penelitian

diposisikan sebagai kerangka manajemen strategik konseptual yang disusun berdasarkan data empiris dan teori serta dikonfirmasi kepada pemangku kepentingan, bukan sebagai model yang telah terbukti efektif melalui pengujian eksperimental.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah diatas, masalah pokok penelitian ini adalah bahwa penyelenggaraan *Teaching Factory* di SMK Negeri 7 Garut telah didukung oleh struktur organisasi, sumber daya manusia, prosedur kerja, layanan berbasis pekerjaan nyata, dan kemitraan industri, tetapi berbagai potensi dan pengalaman berhasil tersebut belum sepenuhnya diintegrasikan melalui proses manajemen strategik yang mencakup kesepakatan proses, penegasan mandat, misi dan nilai, analisis lingkungan, identifikasi isu strategis, formulasi dan adopsi strategi, penyusunan visi keberhasilan, implementasi, evaluasi, dan penilaian kembali strategi. Secara spesifik, dalam pembahasannya peneliti melakukan *breakdown* kedalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kesepakatan proses, mandat organisasi, misi, nilai, dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan *Teaching Factory* di SMK Negeri 7 Garut?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal penyelenggaraan *Teaching Factory*, termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan, dan *positive core* organisasi di SMK Negeri 7 Garut?
3. Apa saja isu strategis dan bagaimana visi keberhasilan penyelenggaraan *Teaching Factory* di SMK Negeri 7 Garut dirumuskan?
4. Bagaimana formulasi, peninjauan, dan adopsi strategi penyelenggaraan *Teaching Factory* melalui integrasi manajemen strategik Bryson dan *Appreciative Inquiry*?
5. Bagaimana implementasi, pemantauan, evaluasi, pembelajaran organisasi, penilaian kembali, dan keberlanjutan strategi penyelenggaraan *Teaching Factory* di SMK Negeri 7 Garut?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan menganalisis dan merumuskan strategik pengelolaan pembelajaran *Teaching Factory* di SMK Negeri 7 Garut berdasarkan teori John M. Bryson dengan *Appreciative Inquiry* sebagai teori pendukung atau pelengkap serta nilai-nilai Manajemen Pendidikan Islam sebagai bingkai etik-interpretatif.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis kesepakatan proses, mandat organisasi, misi, nilai, dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan *Teaching Factory* di SMK Negeri 7 Garut.
2. Menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal, termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan, dan *positive core* organisasi penyelenggara *Teaching Factory*.
3. Mengidentifikasi isu strategis dan merumuskan visi keberhasilan penyelenggaraan *Teaching Factory*.
4. Merumuskan, meninjau, dan mengkaji adopsi strategi penyelenggaraan *Teaching Factory* melalui integrasi manajemen strategik Bryson dan *Appreciative Inquiry*.
5. Merumuskan mekanisme implementasi, pemantauan, evaluasi, pembelajaran organisasi, penilaian kembali, dan keberlanjutan strategi penyelenggaraan *Teaching Factory*.

D. Manfaat Hasil Penelitian

1. Manfaat Teoretis

- a. Memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen strategik pendidikan dengan menerapkan *Strategy Change Cycle* John M. Bryson pada penyelenggaraan *Teaching Factory* sebagai organisasi pendidikan publik dan nonprofit.
- b. Menghasilkan sintesis konseptual yang menempatkan manajemen strategik Bryson sebagai teori utama dan *Appreciative Inquiry* sebagai teori pelengkap berbasis kekuatan, partisipasi, visi, dan pembelajaran organisasi.

- c. Memperkaya kajian *Teaching Factory* dengan membedakan penyelenggaraan pembelajaran berbasis pekerjaan nyata sebagai objek material dan manajemen strategik organisasi sebagai objek formal penelitian.
- d. Memberikan konstruksi konseptual mengenai penggunaan nilai syura, syukur, masalah, 'adl, dan muhasabah sebagai bingkai etik-interpretatif dalam proses manajemen strategik pendidikan.
- e. Menjadi rujukan bagi penelitian berikutnya mengenai manajemen strategik *Teaching Factory* pada konteks kompetensi keahlian, lingkungan industri, sumber daya, dan budaya sekolah yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi SMK Negeri 7 Garut dan unsur manajemen sekolah, hasil penelitian dapat menjadi dasar pertimbangan dalam menetapkan mandat, misi, nilai, visi keberhasilan, isu strategis, program prioritas, alokasi sumber daya, implementasi, pemantauan, dan evaluasi *Teaching Factory*.
- b. Bagi kepala sekolah, kepala kompetensi keahlian, koordinator *Teaching Factory*, guru produktif, guru mata pelajaran umum, dan tenaga kependidikan, hasil penelitian dapat mendukung kejelasan peran, koordinasi, prosedur kerja, penjadwalan, pengendalian mutu, dokumentasi pengetahuan, dan regenerasi tim.
- c. Bagi peserta didik, perbaikan manajemen strategik diharapkan mendukung pengalaman belajar autentik, aman, bermakna, dan relevan dengan dunia kerja maupun kewirausahaan tanpa mengurangi hak dan kebutuhan perkembangan mereka.
- d. Bagi mitra industri, hasil penelitian dapat menjadi bahan penguatan penyelarasan kompetensi, pemutakhiran teknologi, guru tamu, magang guru, standar layanan, pengendalian mutu, evaluasi kompetensi, dan keberlanjutan kemitraan dengan sekolah.
- e. Bagi pemerintah, SMK lain, dan peneliti selanjutnya, kerangka yang dihasilkan dapat menjadi referensi yang diadaptasi, dibandingkan, dikembangkan, atau diuji keterterapannya sesuai konteks masing-masing.

E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian dibangun dari asumsi bahwa penyelenggaraan *Teaching Factory* yang bermutu dan berkelanjutan memerlukan kemampuan organisasi untuk menghubungkan mandat pendidikan, kebutuhan dunia kerja, misi dan nilai, kekuatan sekolah, kondisi lingkungan, aspirasi pemangku kepentingan, pembagian peran, pengelolaan sumber daya, kemitraan, pengendalian mutu, implementasi, dan evaluasi. TeFa tetap ditempatkan sebagai pembelajaran berbasis pekerjaan nyata, sedangkan fokus langsung penelitian berada pada manajemen strategik organisasi yang menciptakan kondisi kelembagaan bagi berlangsungnya pembelajaran tersebut.

Pada konteks SMK Negeri 7 Garut, organisasi TeFa telah memiliki struktur, aturan, prosedur, tim pengelola, layanan *Mini ISP*, layanan perbengkelan, kompetensi guru dan peserta didik, kerja sama industri, dokumen kurikulum, serta penerimaan masyarakat. Pada saat yang sama, terdapat persoalan keterlibatan lintas guru, konsistensi pembagian peran, keselarasan jadwal, kecukupan sarana, indikator kinerja, kedalaman evaluasi, dokumentasi pengetahuan, dan keberlanjutan. Kondisi empiris tersebut menjadi titik awal analisis untuk menemukan hubungan antara modal organisasi, masalah, kebutuhan, peluang, dan pilihan strategi.

Teori manajemen strategik John M. Bryson menjadi kerangka utama penelitian. Sepuluh tahap *Strategy Change Cycle* dikelompokkan menjadi lima fokus analisis: (1) kesepakatan proses, mandat, misi, dan nilai; (2) analisis lingkungan internal dan eksternal; (3) identifikasi isu strategis dan visi keberhasilan; (4) formulasi, peninjauan, dan adopsi strategi; serta (5) implementasi, evaluasi, dan penilaian kembali strategi. Pengelompokan ini tidak mengurangi substansi Bryson, tetapi memudahkan sistematisasi data dan pembahasan.

Appreciative Inquiry digunakan sebagai teori pelengkap. *Define* memperkaya penetapan fokus, mandat, misi, nilai, dan pemangku kepentingan; *Discovery* memperdalam analisis lingkungan melalui penggalian kekuatan, aset, pengalaman berhasil, dan peluang; *Dream* membantu membangun visi

keberhasilan; *Design* memperkuat formulasi dan arsitektur strategi; sedangkan *Destiny* mendukung implementasi, evaluasi, pembelajaran, dan keberlanjutan. Dengan demikian, struktur analisis tetap ditentukan oleh Bryson, sementara AI memperkaya cara data digali dan strategi dirumuskan.

Nilai *syura*, *syukur*, *masalah*, *'adl*, dan *muhasabah* digunakan sebagai bingkai etik-interpretatif. Nilai-nilai tersebut memastikan bahwa proses strategik tidak hanya efisien dan terukur, tetapi juga partisipatif, amanah, berorientasi pada kemanfaatan, adil dalam pembagian peran dan sumber daya, serta terbuka terhadap evaluasi diri. Tabel 1.1 merangkum hubungan teori utama, teori pelengkap, nilai MPI, dan keluaran analisis.

Tabel 1.1 Matriks Integrasi Manajemen Strategik Bryson dan *Appreciative Inquiry*

Fokus Manajemen Strategik Bryson	Kontribusi <i>Appreciative Inquiry</i>	Nilai MPI	Keluaran Analisis
Kesepakatan proses, mandat, misi, nilai, dan pemangku kepentingan	<i>Define</i> : menetapkan fokus afirmatif, makna TeFa, penerima manfaat, dan pihak yang perlu dilibatkan	Syura	Kesepakatan proses, mandat, misi, nilai, fokus, dan peta pemangku kepentingan
Analisis lingkungan internal dan eksternal	<i>Discovery</i> : menggali aset, kompetensi, praktik baik, pengalaman berhasil, kemitraan, dan peluang	Syukur	Peta kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan, <i>positive core</i> , dan faktor pengungkit
Identifikasi isu strategis dan visi keberhasilan	<i>Dream</i> : mengonstruksi aspirasi, kondisi ideal, visi bersama, dan sasaran masa depan	Masalah	Peta isu strategis, visi keberhasilan, sasaran, dan kondisi masa depan yang diinginkan
Formulasi, peninjauan, dan adopsi strategi	<i>Design</i> : merancang program, struktur, kewenangan, SOP, jadwal, sumber daya, kemitraan, indikator, dan risiko	'Adl	Pilihan strategi, program prioritas, arsitektur organisasi, indikator, dan keputusan adopsi
Implementasi, evaluasi, dan penilaian kembali	<i>Destiny</i> : memperkuat komitmen, koordinasi, aksi, monitoring, evaluasi, pembelajaran, dan pelembagaan	Muhasabah	Peta jalan implementasi, monitoring, evaluasi, tindak lanjut, pembelajaran, dan keberlanjutan

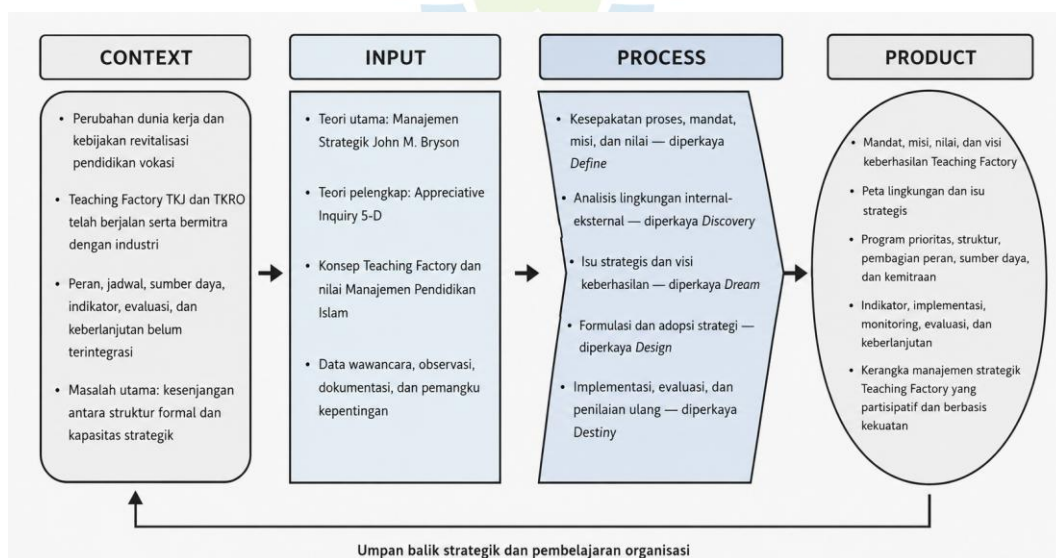
Sumber: Dikonstruksi oleh peneliti berdasarkan Bryson dan *Appreciative Inquiry*.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa *Appreciative Inquiry* tidak berdiri sebagai kerangka yang menggantikan teori utama. Setiap tahapan AI ditempatkan untuk memperkaya proses strategik Bryson. Keluaran setiap fokus analisis tidak berhenti

sebagai deskripsi, melainkan disatukan menjadi kerangka manajemen strategik penyelenggaraan TeFa yang memuat mandat, misi, nilai, visi keberhasilan, peta lingkungan, isu strategis, program prioritas, struktur, sumber daya, kemitraan, indikator, implementasi, evaluasi, dan pelembagaan.

Analisis dilakukan secara terbuka terhadap data. Data wawancara, observasi, dan dokumentasi terlebih dahulu dibaca untuk menemukan tema empiris, variasi pengalaman, hubungan antarpelaku, bukti keberhasilan, masalah, dan kasus negatif. Setelah itu, tema-tema tersebut dipetakan ke dalam fokus manajemen strategik Bryson dan diperdalam dengan pertanyaan apresiatif. Prosedur ini menjaga keseimbangan antara ketegasan teori dan sensitivitas terhadap konteks lapangan.

Untuk memudahkan pembacaan, alur penelitian divisualisasikan menggunakan format *Context–Input–Process–Product*. Format tersebut hanya berfungsi sebagai cara penyajian kerangka berpikir, bukan sebagai teori evaluasi utama. Teori analisis utama tetap manajemen strategik John M. Bryson, sedangkan *Appreciative Inquiry* berkedudukan sebagai teori pelengkap.



Gambar 1.2 Kerangka Berpikir Manajemen Strategik Penyelenggaraan *Teaching Factory*
Sumber: Dikonstruksi oleh peneliti berdasarkan teori John M. Bryson, *Appreciative Inquiry*, studi pendahuluan, dan konteks penelitian.

Gambar 1.2 memperlihatkan bahwa penelitian bergerak dari konteks perubahan pendidikan vokasi, kebijakan revitalisasi, kondisi empiris TeFa, dan kesenjangan kapasitas strategik. Input penelitian meliputi teori manajemen

strategik Bryson, *Appreciative Inquiry* sebagai teori pelengkap, konsep TeFa, nilai Manajemen Pendidikan Islam, data empiris, dan pemangku kepentingan. Seluruh input dianalisis melalui proses strategik Bryson yang diperkaya 5-D sehingga menghasilkan kerangka manajemen strategik yang kontekstual dan berbasis kekuatan.

Produk penelitian bukan model pembelajaran instruksional dan bukan pedoman teknis guru dalam menyampaikan materi. Produk tersebut merupakan panduan manajerial bagi kepala sekolah, unsur manajemen, kepala kompetensi keahlian, koordinator TeFa, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan mitra industri untuk menetapkan arah, memahami mandat, membaca lingkungan, mengidentifikasi isu strategis, membangun visi keberhasilan, merumuskan program, menata struktur dan pembagian peran, mengalokasikan sumber daya, menjaga mutu, mengimplementasikan strategi, mengevaluasi, dan melembagakan perbaikan.

Dengan demikian, teori John M. Bryson ditempatkan sebagai dasar utama untuk menjelaskan dan mensistematisasikan proses manajemen strategik, *Appreciative Inquiry* ditempatkan sebagai teori pelengkap yang mengaktifkan kekuatan, partisipasi, visi, desain, dan komitmen perubahan, TeFa menjadi objek material, organisasi penyelenggara menjadi fokus formal, serta nilai *syura*, *syukur*, *maslahah*, *'adl*, dan *muhasabah* menjadi bingkai etik-interpretatif. Sintesis ini diarahkan untuk menghasilkan manajemen strategik TeFa yang partisipatif, terarah, terukur, adil, adaptif, dan berkelanjutan bagi SMK Negeri 7 Garut.