

Strategi Kepala Sekolah Menengah Atas Dalam Memaknai Domain Keterampilan Era Revolusi Industri 4.0

Lina¹, Nurul Ulfatin², Sultoni³

¹GREДУ Asia-Jakarta
^{2,3}Universitas Negeri Malang

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 10-10-2021
Disetujui: 19-11-2022

Kata kunci:

strategy map;
skill 4.0;
revolutionary era;
peta strategi;
keterampilan 4.0
era revolusi

ABSTRAK

Abstract: The purpose of this article is to identify the strategies of high school principals in interpreting the skill domains that high school students must possess in the Industrial Revolution 4.0 era. This research uses a qualitative approach with a multi-case study design in one of the public and private high schools in Malang. The results show that the principal's strategy depends on the characteristics of the school. In private schools, the strategy begins with building a school management system; analyzing the relevance of the vision; adjust school programs in line with the vision; and increase collaboration with external parties. In public schools, the strategy begins with analyzing the relevance of the vision; changing the mission as the school's operational focus; and adapting school programs.

Abstrak: Tujuan dari artikel ini adalah untuk mengidentifikasi strategi kepala sekolah menengah atas dalam memaknai domain keterampilan yang harus dimiliki siswa SMA di era Revolusi Industri 4.0. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus di salah satu SMA negeri dan swasta di Malang. Hasil penelitian memperlihatkan strategi kepala sekolah bergantung pada karakteristik sekolah. Pada sekolah swasta, strategi diawali dengan membangun sistem pengelolaan sekolah; menganalisis relevansi visi; menyesuaikan program-program sekolah selaras dengan visi; serta meningkatkan kolaborasi dengan pihak eksternal. Pada sekolah negeri, strategi diawali dengan menganalisis relevansi visi; mengubah misi sebagai fokus operasional sekolah; serta menyesuaikan program-program sekolah.

Alamat Korespondensi:

Lina
GREДУ Asia-Jakarta
E-mail: fransiskalina@gmail.com

Artikel ini merupakan lanjutan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Lina et al., 2021) dengan judul Domain Keterampilan Siswa SMA Era Revolusi Industri 4.0. Berdasarkan hasil penelitian pada artikel tersebut ditemukan bahwa domain keterampilan yang harus dimiliki oleh siswa SMA di Era Revolusi Industri 4.0 tidak didominasi oleh jenis keterampilan teknis tetapi justru holistik, meliputi karakter, keseimbangan antara akademis dan nonakademis, serta fleksibilitas. Artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi kepala sekolah dalam memaknai domain keterampilan tersebut dalam konteks pendidikan di sekolah masing-masing.

Secara global, pendidikan pada jenjang SMA mengalami perubahan yang signifikan terutama selama dekade terakhir. *Pertama*, terdapat asumsi-asumsi baru mengenai apa yang seharusnya dipelajari oleh siswa sekolah menengah serta perkembangan-perkembangan struktural yang muncul kemungkinan besar akan mengubah cara berpikir masyarakat mengenai sekolah, khususnya di tingkat sekolah menengah. Saat ini, ada perdebatan besar tentang berbagai masalah terkait dengan pendidikan siswa sekolah menengah. Sepuluh tahun lalu, bagi banyak anak terutama di daerah pedesaan, sekolah menengah adalah salah satu dari sedikit tempat di mana mereka mendapatkan informasi dan kreativitas yang tidak biasa, dengan tempat dan peristiwa yang menakjubkan untuk ditelusuri

meskipun dengan media yang terbatas. Saat ini, melalui perkembangan internet dan media audiovisual, anak-anak muda memiliki media yang jauh lebih dekat dengan pilihan beragam untuk belajar. *Kedua*, meningkatnya harapan dari warga, pemimpin bisnis, dan pembuat kebijakan mengenai kinerja sekolah. Mereka semakin ingin tahu bagaimana anak-anak mereka, yang berasal dari latar belakang ras dan ekonomi yang berbeda, mampu berkompetisi satu sama lain dan juga secara global. Mereka ingin tahu bagaimana anak-anak tersebut akan dipersiapkan untuk berkontribusi pada tenaga kerja dan bersaing di pasar global (Krug, 1960; Ornstein et al., 2005; Stitzlein, 2017).

Hal ini membuat para administrator pendidikan menengah berada di bawah tekanan untuk berubah dan menjadi lebih responsif terhadap lingkungan eksternal. Untuk bertahan, mereka terpaksa mengevaluasi operasional mereka dari perspektif yang jelas seperti organisasi profit, dan diharuskan untuk membuktikan secara empiris nilai kinerja mereka kepada negara, masyarakat, dan *stakeholder* lainnya. Berpedoman pada prestasi akademik siswa saat ini dianggap tidak memadai. Namun,

membesarkan individu yang dapat mengikuti perubahan kondisi, memiliki keterampilan memecahkan masalah, berpikir analitis, membuat hubungan sosial yang sehat dan memiliki kecenderungan untuk bekerja secara tim, telah menjadi semakin penting. Jika prestasi siswa dianggap sebagai indikator hasil utama, maka kebijakan-kebijakan strategis yang dapat menjadi indikator pendorong tercapainya hal tersebut juga menjadi penting dan harus dirancang sedemikian rupa, termasuk membangun hubungan dengan yang lebih dekat dengan lingkungan eksternal maupun internal serta meningkatkan kepuasan pelanggan (Ozmantar & Gedikoglu, 2016; Patro, 2016).

Di satu sisi, muncul kritik bahwa lembaga pendidikan harus lebih peduli dengan masalah pengajaran dan pembelajaran dibandingkan model manajemen yang diimpor dari sektor bisnis (Birnbaum, 2000; Kelly, 2005). Di sisi lain, pendapat tersebut dianggap terlalu bias dan menyederhanakan lembaga pendidikan sebagai sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa meskipun manajemen pengajaran dan pembelajaran sangat penting, namun manajemen strategis merupakan alat yang memungkinkan konvergensi tindakan dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan bersama (Davies, 2004; Pereira & Melão, 2012). Strategi, sebagai sebuah konsep dalam jangka waktu panjang, sangat diperlukan untuk mempertahankan keberlangsungan dan keunggulan kompetitif dengan cara menyelaraskan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Strategi yang tepat dan baik dapat mengarahkan organisasi atau lembaga pendidikan menuju keberhasilan pencapaian tujuan secara berkualitas demi mencapai kepuasan dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Agus & Ummah, 2019; Ratnaningsih et al., 2010).

Sekolah beroperasi di lingkungan yang lebih bervariasi dibanding dengan organisasi profit, yaitu dalam suatu sistem lingkungan yang terbuka dan terlibat dalam persaingan langsung. Situasi ini berimplikasi pada fakta bahwa produk atau layanan pendidikan ditawarkan dalam bentuk yang sama oleh organisasi sejenis serta berebut pangsa pasar yang juga sama. Meskipun demikian, sekolah mengalami tantangan yang sama dalam hal merumuskan visi serta merencanakan strategi dan tindakan masa depan. Setidaknya, sebagai bagian dari peningkatan atau pengembangan, sekolah harus mampu merumuskan perubahan-perubahan yang ingin mereka capai serta bagaimana cara mencapainya. Karakter sekolah yang berbeda sebagai suatu organisasi mempengaruhi cara mengelola pengelolaan atau manajemen mereka. Selain itu, mengukur hasil (output) pendidikan merupakan hal yang cukup sulit karena tuntutan perubahan tujuan-tujuan pendidikan yang diinginkan oleh masyarakat terjadi cukup sering, terkadang ambigu dan beragam (Davies, 2003; Hallinger & Snidvongs, 2008).

Ketersediaan informasi dan pola pikir untuk memahami organisasi secara terpadu telah menyebabkan timbulnya kebutuhan akan kompetensi baru di antara para pemimpin, yang diwujudkan dalam kemampuan mengartikulasikan nilai-nilai yang menjadi pedoman, membangun dan mengkomunikasikan visi bersama, membangun strategi, serta memotivasi orang lain agar mau bergerak maju dalam arah yang sama. Hal ini dapat dicapai dengan menyatukan kompetensi kepemimpinan dengan pengetahuan dan keahlian manajemen yang dimiliki pemimpin untuk membawa organisasinya menuju kesuksesan. Organisasi menganggap bahwa kompetensi manajerial ini sebagai pelengkap inisiatif kepemimpinan yang dilakukan untuk membangun visi, pembelajaran dan pengembangan organisasi. Proses kepemimpinan strategis atau manajemen strategis ini telah mencapai peningkatan perhatian dalam pendidikan dalam beberapa tahun terakhir (Caldwell, 1998; Davies, 2003, 2004; Hallinger & Snidvongs, 2013).

Manajemen strategis melibatkan formulasi dan implementasi strategi. Dalam perumusan strategi, organisasi mengidentifikasi misi dan tujuan strategisnya, menganalisis situasi kompetitifnya, dan menyusun strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan strategis (Kaplan & Norton, 2004). Perumusan strategi memberikan arah bersama sehingga anggota organisasi tahu bagaimana dan di mana harus mengeluarkan usaha dan sumber daya mereka. Organisasi merumuskan strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sebaik apapun perumusan strategi, tidak mungkin untuk mencapai kesuksesan jangka panjang tanpa implementasi yang tepat. Implementasi strategi harus dapat menjawab dua hal: (1) apakah strategi tersebut kemungkinan untuk mencapai hasil yang diinginkan; (2) dapatkah kita menerapkannya secara efektif? Implementasi strategi itu kompleks dan menantang. Dengan demikian, para pemimpin harus sepenuhnya terlibat dalam mengubah strategi menjadi tindakan (Hallinger & Snidvongs, 2008). Formulasi strategi merupakan sebuah seni. Akan tetapi, deskripsi dari strategi tidak seharusnya menjadi sebuah seni melainkan harus dilakukan dengan cara yang disiplin untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi tersebut. Ada banyak cara untuk merumuskan atau menyusun strategi (formulasi strategi) terutama dalam bidang manajemen strategis. Formulasi strategi yang akan dibahas dan digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan konsep *strategy maps* (peta strategi) yang secara khusus dikembangkan oleh Kaplan dan Norton berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC).

Kaplan & Norton (1996, 2000, 2004) mendefinisikan strategi sebagai cara-cara logis (*how*) yang dapat dilakukan organisasi untuk mencapai visi dan misi. Misi menyediakan titik permulaan (*starting point*) dengan mendefinisikan alasan keberadaan suatu organisasi (*why*). Misi mencerminkan motivasi karyawan untuk terlibat dalam seluruh aktivitas organisasi karena pernyataan misi mengungkapkan apa yang organisasi yakini. Misi harus menjadi panduan (kompas) bagi organisasi yang dapat digunakan membantu organisasi menghadapi perubahan-perubahan dari internal dan eksternal. Misi disertai dengan nilai (*value*) yang cenderung stabil dari waktu ke waktu. Nilai mewakili cara organisasi melakukan segala hal karena merupakan prinsip-prinsip yang diyakini teguh dalam organisasi dan diperlihatkan melalui perilaku sehari-hari para pekerja. Nilai yang dianut oleh suatu organisasi tidak seharusnya berubah-ubah, sebaliknya harus mampu menjadi panduan yang bersifat prinsip bagi organisasi saat bereaksi terhadap lingkungan di sekitarnya. Misi berupa pernyataan yang ringkas dan fokus secara internal tentang alasan keberadaan organisasi, tujuan dasar yang menjadi arah kegiatan organisasi, dan nilai-nilai yang menjadi pedoman

bagi tindakan-tindakan anggota organisasi. Misi juga harus mendeskripsikan bagaimana organisasi diharapkan dapat bersaing dan menciptakan sesuatu bagi pelanggan, stakeholder, dan pada organisasi publik serta nonprofit, berarti memberikan sesuatu bagi warga negara.

Visi mengungkapkan gambaran keinginan atau bentuk organisasi di masa depan (*what*) yang harus dinyatakan se jelas mungkin (konkret). Umumnya, visi berupa pernyataan ringkas yang mendefinisikan tujuan jangka menengah hingga panjang organisasi (biasanya untuk 3 hingga 10 tahun). Visi harus menciptakan gambaran yang jelas mengenai tujuan menyeluruh organisasi, sehingga visi memiliki peran strategis dalam suatu organisasi dan menjadi dasar bagi formulasi strategi serta tujuan (*objectives*). Gambaran masa depan pada pernyataan sebuah visi menjelaskan arah organisasi dan membantu seseorang memahami mengapa serta bagaimana mereka harus mendukung organisasi. Visi menjadi penting karena berfungsi sebagai perantara alasan keberadaan (misi) organisasi, perwakilan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, serta strategi yang akan dijalankan untuk mencapai kondisi masa depan yang diinginkan. Sebuah visi yang kuat menyediakan kerangka kerja bagi seluruh elemen organisasi dengan cara menginspirasi mereka untuk terus menguji batas-batas yang mampu diraih serta selalu berusaha keras untuk mencapai lebih banyak dalam mengejar misi keseluruhan.

Dalam rangkaian logis strategi, maka visi adalah apa yang dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat menggerakkan organisasi dari stabilitas misi dan nilai. Oleh karena itu, visi harus berorientasi pada pasar dan lingkungan eksternal serta mengekspresikan bagaimana organisasi ingin dikenal. Visi yang efektif menyeimbangkan antara unsur eksternal dan internal, menarik bagi stakeholder, selaras dengan misi dan nilai-nilai, inspirasional, ringkas, serta dapat dilaksanakan dan dibuktikan. Visi, bersamaan dengan misi, menetapkan tujuan (*goals*) dan arahan (*direction*) umum bagi organisasi. Keduanya membantu mengidentifikasi karakteristik organisasi dan apa yang ingin dicapai. Namun pernyataan visi dan misi terlalu samar untuk digunakan sebagai panduan bagi aktivitas operasional organisasi sehari-hari. Oleh karena itu, diperlukan strategi agar visi dan misi tersebut tercapai (Kaplan & Norton, 1996, 2000, 2004; Niven, 2003, 2005).

Dengan perkataan lain, strategi adalah apa yang diperlukan organisasi untuk menjawab masing-masing pertanyaan *what* dan *why* pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Cara-cara logis tersebut berupa penentuan area-area spesifik yang menjadi fokus operasional organisasi dalam rangka mencapai misinya. Misalnya pemilihan segmen pasar, identifikasi aspek-aspek yang harus dikuasai organisasi agar dapat memenuhi target pasar, serta upaya peningkatan kapabilitas sumber daya manusia dalam organisasi. Strategi adalah titik acuan bagi proses manajemen secara keseluruhan. Strategi tidak dapat berdiri sendiri melainkan dari suatu rangkaian logis yang menggerakkan organisasi dari sekedar pernyataan misi, menjadi sebuah pekerjaan nyata yang harus dilakukan oleh setiap sumber daya manusia dalam organisasi tersebut untuk dapat mencapai tujuan. Penentuan strategi merupakan sebuah hipotesis tentang hubungan sebab-akibat yang dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka (*if-then*). Sebagai contoh, jika organisasi meningkatkan pelatihan kepada para pekerja mengenai produk maka mereka akan lebih mengenal produk-produk yang mereka jual. Jika pekerja mengenali dengan baik produk yang dijual maka ada kemungkinan penjualan meningkat.

Strategi senantiasa berkembang dan dikembangkan dari waktu ke waktu agar dapat mengatasi perubahan yang diakibatkan oleh lingkungan eksternal dan kapabilitas internal organisasi. Strategi adalah tentang memilih serangkaian aktivitas di mana organisasi akan unggul untuk menciptakan perbedaan yang berkelanjutan di pasar. Perbedaan tersebut muncul dari pilihan aktivitas dan bagaimana aktivitas itu dilakukan. Tanpa pondasi strategi yang kuat maka BSC hanya akan menjadi sekumpulan pengukuran finansial dan nonfinansial yang bersifat ad-hoc atau proyek yang tidak berhubungan satu sama lain. Tanpa deskripsi komprehensif mengenai strategi maka terdapat kemungkinan adanya kesalahpahaman atau kesalahan persepsi diantara seluruh elemen organisasi. Kesalahan-kesalahan ini akan berakibat pada munculnya ketidaksiharan di dalam organisasi itu sendiri dan pada akhirnya dapat membuat organisasi tidak berhasil menerapkan strategi-strategi baru yang telah direncanakan untuk menghadapi perubahan-perubahan (Kaplan & Norton, 1996, 2000, 2004, 2012; Niven, 2003).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti berusaha memahami strategi kepala sekolah dalam memaknai domain keterampilan yang harus dimiliki oleh siswa SMA di era Revolusi Industri 4.0., berdasarkan pemahaman dan pengalaman yang dimiliki oleh para informan pada kedua kasus dalam lingkungan alaminya sehingga memungkinkan peneliti untuk mendapatkan eksplorasi detail mengenai topik tersebut. Eksplorasi detail ini didapatkan dengan berfokus pada pencarian dan pemahaman akan pengalaman, perspektif, dan pendapat dari partisipan, serta mengeksplorasi makna, tujuan, dan realitas (kenyataan/keadaan yang sesungguhnya).

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi multikasus untuk menunjukkan generalisasi atau keragaman, maupun perbandingan atau perbedaan dari temuan penelitian, dengan mempelajari data dari dua atau lebih subjek maupun latar. Hasil akhir dari rancangan studi multikasus adalah pengembangan teori dari beberapa situs penelitian yang serupa dengan karakter yang berbeda, yang dapat ditransfer ke situasi yang lebih luas atau umum. Penelitian masing-masing dilakukan di sebuah SMA swasta dan SMA negeri yang memiliki kualitas pendidikan dan pengelolaan yang sama, meskipun secara karakteristik berbeda seperti diperlihatkan pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Situs Penelitian

Perbedaan	Kasus I	Kasus II
Tahun Berdiri	1936	1952
Status Sekolah	Swasta	Negeri
Status Kepemilikan	Yayasan	Dinas Pendidikan Provinsi
Basis Pendidikan	Religius	Umum
Kepala Sekolah	Biarawan	Awam

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara triangulasi yang menggabungkan penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data dalam mempelajari suatu fenomena yang sama (Denzin, 2015; Sugiyono, 2015). Penelitian ini menggunakan dua jenis triangulasi yang paling umum digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu (1) triangulasi teknik, yaitu peneliti menggunakan teknik berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama; (2) triangulasi sumber dimana data didapatkan dari berbagai sumber dengan teknik yang sama. Baik triangulasi teknik maupun sumber digunakan secara fleksibel selama proses penelitian sesuai kebutuhan pengumpulan data. Hal ini dilakukan dengan tujuan meningkatkan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan dan menguji konsistensi data yang didapatkan.

Terdapat tiga teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu wawancara, studi dokumentasi, dan observasi. *Teknik wawancara* dilakukan secara semiterstruktur, dimana peneliti mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan tertentu sebagai pedoman wawancara, namun juga memberi kesempatan kepada partisipan untuk menyatakan pendapatnya secara terbuka dan bebas yang dapat digunakan oleh peneliti sebagai pertanyaan lanjutan. Informan dipilih menggunakan pendekatan *purposeful sampling* pada saat penelitian dimulai dan terdapat kemungkinan akan bertambah selama penelitian berlangsung (*emergent sampling design*) berdasarkan data atau informasi dari partisipan sebelumnya. Tabel 3 memperlihatkan jumlah informan di masing-masing kasus. *Teknik observasi* yang digunakan adalah observasi partisipatif pasif di mana peneliti mengamati kegiatan-kegiatan di kedua sekolah terkait dua fokus penelitian, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini didominasi oleh kegiatan yang mungkin tidak memperlihatkan kaitan dengan fokus penelitian secara eksplisit, dikarenakan karakteristik dari konsep RI 4.0 yang masih abstrak di kalangan umum, terutama pendidikan. Oleh karena itu, observasi kegiatan berlangsung secara implisit, dimana peneliti mencoba mencari keterkaitan antara kegiatan-kegiatan tersebut dengan praktik RI 4.0 di setiap kasus (Bogdan & Biklen, 2003; Lincoln & Guba, 1985; Merriam, 2009; Spradley, 1980; Sugiyono, 2015). *Studi dokumentasi* merupakan pelengkap dari teknik wawancara dan observasi dalam penelitian kualitatif. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: laporan pertanggungjawaban kegiatan, website sekolah, *screenshot* aplikasi, *screenshot* percakapan dalam aplikasi, artikel di media massa dan media sosial, sertifikat/piagam/piala penghargaan, dan foto-foto kegiatan. Analisis data secara umum terdiri dari *data reduction* (reduksi data), *data display* (tampilan data), dan *conclusion drawing* (penarikan kesimpulan). Proses analisis data dibagi menjadi dua bagian berurutan, yaitu analisis data kasus tunggal dan analisis data lintas kasus (Miles & Huberman, 1994; Sugiyono, 2015). Jumlah informan yang terlibat dalam penelitian ini diperlihatkan pada tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Informan di Setiap Situs

No.	Informan	Total (orang)	
		Kasus I	Kasus II
1.	Kepala Sekolah	2	1
2.	Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan	1	1
3.	Wakil Kepala Sekolah Bagian Keuangan / Bendahara Sekolah	1	1
4.	Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum	1	1
5.	Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat (Humas)	1	1
6.	Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana-Prasarana	-	1
7.	Kepala Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)	2	-
8.	Tim Management Representative & Document Controller (MR-DC)	2	-
9.	Staf E-Café	-	1
10.	Tim IT	2	2
11.	Siswa	2	2
Total (orang)		14	11

HASIL

Strategi Kepala Sekolah Kasus I Dalam Memaknai Domain Keterampilan Era Revolusi Industri 4.0

SMA pada Kasus I (selanjutnya ditulis Kasus I) memiliki siswa dengan tingkat heterogenitas yang tinggi, baik dalam hal intelektualitas, budaya, bahkan ekonomi. Hal ini dikarenakan (1) sekolah tidak menerapkan sistem tes tertentu dalam penerimaan peserta didik baru; (2) variasi daerah asal siswa, dimana sekitar 40% berasal dari Malang (data siswa tahun 2020), dan sisanya berasal dari luar Kota Malang dan luar pulau Jawa. Faktor-faktor ini berimplikasi pada bervariasinya bakat, minat, serta kemampuan intelektual siswa yang pada akhirnya akan memengaruhi penerimaan mereka terhadap proses

pendidikan di sekolah tersebut. Oleh karena itu, pihak sekolah harus mampu mengakomodir dengan sebaik-baiknya keberagaman tersebut, di samping juga mengakomodir tantangan dalam hal perubahan gaya/mode siswa yang dipengaruhi oleh perubahan zaman. Strategi sekolah Kasus I dalam memaknai dan mengakomodir perubahan serta keterampilan di era Revolusi Industri 4.0 di dilaksanakan secara holistik, tidak terdapat suatu program tertentu yang dijadikan unggulan atau dianggap lebih dibanding program lainnya, melainkan setiap program dan kebijakan sekolah saling terintegrasi serta mendukung satu sama lain.

Strategi 1: Membangun Sistem Pengelolaan Sekolah

Strategi pertama adalah dengan membangun sistem manajemen atau pengelolaan sekolah yang efektif dan stabil. Hal ini menjadi penting mengingat kemandirian pengelolaan sekolah swasta terkadang dapat bersifat subjektif dan tidak pasti berdasarkan keputusan pihak yayasan. Oleh karena itu, sejak tahun 2002, Kasus I telah mengadopsi sistem manajemen ISO dan secara konsisten mengimplementasikannya hingga saat ini. Adopsi dan implementasi sistem manajemen ISO adalah pendamping bagi delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang ditetapkan oleh pemerintah. ISO menjadi sebuah alat untuk bekerja berisikan prosedur untuk operasional sekolah sehari-hari, sementara SNP adalah isi dari prosedur tersebut. Dengan demikian, Kasus I memiliki standarisasi panduan operasional yang sama dan objektif bagi semua bagian.

Secara spesifik, standarisasi tersebut memiliki beberapa implikasi berikut. *Pertama*, setiap bagian di dalam sekolah mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing (*what*) termasuk cara pengerjaannya (*how*). *Kedua*, standarisasi prosedur dalam sistem yang stabil ini dapat diikuti oleh setiap orang baru yang bergabung ke dalam kepengurusan sekolah karena alat yang digunakan untuk mengelola sekolah adalah sama. *Ketiga*, sebagai alat pemantauan dan evaluasi bagi pelaksanaan, perkembangan, dan pencapaian target sekolah, baik jangka panjang, menengah, dan pendek, termasuk mendeteksi kendala yang dihadapi. Implikasi ini berarti bahwa sistem manajemen ISO membantu sekolah mengawasi dari berbagai perspektif, di mana hasilnya dapat digunakan sebagai bahan inovasi dan perbaikan. Sistem manajemen yang tertata rapi dan konsisten ini akan membuat setiap orang yang berada di lingkungan Kasus I untuk berusaha bersikap dan mengikuti aturan dengan sebaik-baiknya sehingga mereka terpacu atau termotivasi untuk menjadi pribadi yang lebih baik.

Strategi 2: Memperbaharui Visi

Standarisasi ini juga berarti bahwa segala sesuatu yang dilakukan oleh sekolah harus melalui tahapan tertentu, termasuk dalam penentuan program. Perancangan dan penentuan sebuah program di sekolah Kasus I melalui sebuah tahapan analisis SWOT yang dilakukan setiap bagian, termasuk kepala sekolah. Hasil analisis SWOT dari tiap bagian ini kemudian didiskusikan dalam Rapat Tinjauan Manajemen pada akhir semester atau tahun ajaran hingga menghasilkan rancangan global program sekolah. Analisis SWOT didasarkan pada visi sekolah dengan menggunakan dua panduan pertanyaan berikut: (1) Apa yang harus dilakukan oleh sekolah untuk mencapai visi? (2) Apakah yang dilakukan oleh sekolah saat ini telah sesuai dengan visi tersebut? Proses ini memperlihatkan fungsi visi dan misi sekolah sebagai dasar, rambu-rambu, sekaligus alat evaluasi dan inovasi sekolah. Oleh karena itu, visi dan misi harus senantiasa diperbaharui dan terbarukan, mengingat relevansi akhirnya sebagai penentu program sekolah.

Bagi Kasus I, visi adalah tujuan, yaitu sesuatu yang ingin dicapai atau diciptakan sekolah dalam rentang waktu tertentu, sehingga menjadi standar dan ukuran untuk setiap usaha yang dilakukan oleh pihak sekolah. Visi adalah impian yang ingin diperjuangkan sekolah dan menjadi daya gerak serta upaya bersama. Pernyataan visi merupakan wujud dari perhatian sekolah terhadap kebutuhan pasar berdasarkan pengalaman dan analisis evaluasi terhadap apa yang sedang terjadi saat itu. Oleh karena itu, pembaharuan visi, sejak tahun 2017, merupakan strategi kedua yang dilakukan oleh pihak sekolah Kasus I dalam rangka memaknai domain keterampilan di era Revolusi Industri 4.0 di sekolah yang bersangkutan.

Visi sekolah Kasus I adalah *Menjadikan sekolah Kasus I komunitas pemimpin pembelajar yang cendekia sekaligus berhati, disiplin, pekerja keras dan penuh harapan dalam semangat doa, persaudaraan, dan pelayanan*. Pernyataan visi ini memperlihatkan secara tegas hasil akhir yang ingin dituju oleh sekolah, yaitu seorang yang dapat menjadi panutan (pemimpin) sekaligus tidak pernah berhenti mengembangkan diri (pembelajar). Secara implisit, pilihan kata ini mengisyaratkan bahwa Kasus I tidak saja ingin menciptakan pribadi yang unggul secara kognitif, tetapi juga seseorang yang dapat memimpin dalam masyarakat nantinya. Visi terbaru ini, memuat keseimbangan antara tiga aspek, yaitu intelektual, karakter, dan rohani. Kata *cendekia* mewakili aspek intelektual, sementara susunan kata *berhati, disiplin, pekerja keras dan penuh harapan* merupakan pilihan karakter-karakter yang menjadi tujuan sekolah untuk dimiliki para siswanya. Kalimat *dalam semangat doa, persaudaraan, dan pelayanan* mewakili internalisasi tiga nilai spiritualitas religius yang dianut sekolah sebagai bagian dari aspek kerohanian.

Strategi 3: Penentuan Program Akademik & Non-Akademik

Jika dilihat berdasarkan tujuan pencapaian visi dan misi sekolah, maka secara umum program pembelajaran Kasus I dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu program akademik dan nonakademik. *Program akademik* secara dominan diperuntukkan bagi pencapaian visi terkait intelektualitas, sementara program nonakademik untuk pencapaian visi dalam hal karakter dan kerohanian. Namun demikian, spesifikasi ini tidaklah bersifat mutlak karena siswa dapat saja mempelajari suatu makna melalui kegiatan yang berbeda dari klasifikasi programnya. Sebagai contoh, kegiatan Kemah Besar yang merupakan

puncak dari salah satu program akademik, yaitu ekstrakurikuler wajib Pramuka, justru mendukung pembelajaran aspek sosial dan karakter siswa melalui kegiatan-kegiatan hidup mandiri dan kerja sama.

Bagi siswa dengan memiliki kemampuan intelektual lebih, maka sekolah memiliki program-program akademik tambahan, seperti keikutsertaan lomba dan klub. Sementara kegiatan nonakademik, yang bersifat di luar pembelajaran kelas, ditujukan sebagai bentuk pengayaan terhadap kebutuhan siswa yang tidak dapat dipenuhi oleh pembelajaran di dalam kelas. Bervariasinya jenis kegiatan nonakademik ini merupakan salah satu usaha sekolah untuk membekali siswa dengan bentuk-bentuk keterampilan lain. Harapannya, keterampilan tersebut dapat digunakan untuk membantu mereka ketika menjalani kehidupan di masyarakat nantinya. Dengan variasi tersebut, sekolah juga berharap bahwa siswa dapat mengetahui kelebihanannya di bidang nonakademik, dan mengembangkan keterampilan tersebut hingga menjadi kekuatan atau nilai tambah bagi siswa. Hal ini terutama difokuskan bagi mereka yang memiliki keterbatasan dalam bidang akademik, sementara bagi mereka yang memiliki kemampuan akademik yang baik, maka kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler di luar kelas ini diproyeksikan akan menjadi tambahan keterampilan lain bagi mereka dari sisi yang berbeda. Secara umum, prinsip perancangan program di Kasus I adalah dapat memfasilitasi siswa dengan berbagai tingkat intelektualitas, bakat, dan minat. Prinsip ini didasarkan pada latar belakang input siswa yang heterogen.

Tabel 3. Program Sekolah Kasus I

Program	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII	Keterampilan Era RI 4.0
Akademik				
1. Klub	Pilihan	Lanjutan	Lanjutan	Logika, pengetahuan
2. Ekstrakurikuler	Pilihan	Lanjutan	Lanjutan	Pengetahuan, komunikasi, sosialisasi, kerja sama
3. Seni Budaya	Olah Vokal	Pilihan	-	Pengetahuan, Komunikasi, sosialisasi, kerja sama
4. Prakarya Kewirausahaan	Pilihan Pilihan	Lanjutan	Lanjutan	Pengetahuan, komunikasi, sosialisasi, kerja sama
5. Sistem SKS	Pilihan	Lanjutan	Lanjutan	Logika, pengetahuan
6. Bimbingan Belajar	Wajib	Pilihan	Pilihan	Logika, pengetahuan
7. Matrikulasi		-	-	Logika, pengetahuan
Nonakademik				
8. Pekan Rohani	Retret Persaudaraan	Live-in Doa	Retret Pelayanan	Karakter, komunikasi, sosialisasi, kerja sama Fleksibilitas, komunikasi, sosialisasi, kerja sama Fleksibilitas, komunikasi, sosialisasi, kerja sama
9. Art Festival	Pilihan	Pilihan	-	Karakter, fleksibilitas, komunikasi, sosialisasi, kerja sama
10. School Fair	Wajib	-	-	
11. Kemah Besar	Pilihan	Pilihan		
12. LEAD (<i>Leader Education at School</i>)			-	Logika, pengetahuan, fleksibilitas, komunikasi, sosialisasi, kerja sama

Strategi 4: Meningkatkan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

Strategi terakhir adalah meningkatkan kerja sama dengan pihak-pihak eksternal untuk membantu kelancaran pelaksanaan ketiga strategi sebelumnya. Hal ini terjadi karena kebutuhan zaman yang memang berbeda dibanding sebelumnya, sehingga ada beberapa kompetensi dan keterampilan yang tidak dapat disediakan oleh sekolah untuk siswa. Strategi ini menjadi penting di era Revolusi Industri 4.0 karena 3 alasan berikut.

Alasan pertama berkaitan dengan proyeksi peran pendidikan SMA di masa mendatang. Perubahan zaman mengakibatkan perubahan gaya, mode, dan kebutuhan siswa sehingga sekolah juga harus senantiasa memperbaharui (*update*) dan meningkatkan (*upgrade*) institusinya dalam berbagai aspek. Alasan kedua adalah mengenai perbedaan mendasar fungsi dan tujuan satuan pendidikan SMA dibanding satuan pendidikan menengah lainnya. Pendidikan SMA melatih logika berpikir seseorang, sehingga keterampilan siswa SMA akan dominan dalam hal akademis dan pola pikir, bukannya keterampilan aplikatif seperti yang diajarkan di SMK. Alasan ketiga berkaitan dengan kompleksnya persoalan pengelolaan pendidikan SMA di era Revolusi Industri 4.0 ke depannya. Apabila pada era sebelumnya sekolah dapat secara mandiri mengelola institusinya, maka saat ini sekolah harus mau terbuka merangkul atau bekerja sama dengan pihak-pihak eksternal. Keterbukaan ini terutama terkait hal-hal atau bidang-bidang yang menjadi kebutuhan siswa, tetapi tidak dapat dikerjakan sendiri oleh sekolah. Dengan demikian, sekolah sebagai sebuah lembaga juga harus dapat fleksibel dan berkolaborasi, sama seperti siswa.

Bentuk kolaborasi yang dilakukan oleh Kasus I adalah dalam bidang teknologi, sosial, pembelajaran, termasuk kerja sama dengan orangtua. Kolaborasi dengan orangtua juga menjadi penting di era saat ini mengingat keluarga dan sekolah adalah dua pihak yang paling dekat dengan kehidupan siswa. Kompleksitas perubahan zaman yang mempengaruhi institusi pendidikan merupakan suatu hal yang harus dijalani dan diselesaikan bersama. Kerja sama yang baik diantara keduanya akan dapat membantu sekolah mendampingi siswa selama proses pendidikan, terutama jika siswa memiliki masalah-masalah tertentu yang harus dicarikan solusinya. Apabila relasinya semakin baik dan mudah maka sekolah juga akan semakin mudah mendampingi siswa.

Strategi Kepala Sekolah Kasus II Dalam Memaknai Domain Keterampilan Era Revolusi Industri 4.0

Kasus II merupakan sebuah sekolah negeri yang berada di bawah pengawasan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. Namun, meskipun bergantung pada kebijakan dan birokrasi pemerintah, sekolah memiliki otonomi untuk menentukan tujuan atau cita-cita sekolah secara independen sesuai dengan karakter sekolah. Pada akhirnya, kebijakan ini menjadi faktor penyebab beberapa perubahan kontinu dalam pengelolaan sekolah. Sebagai sekolah negeri, maka Kasus II harus dapat mengakomodasi kebutuhan masyarakat secara umum tanpa mengikuti paham religiusitas tertentu. Mayoritas siswa berasal dari latar belakang ekonomi, budaya, dan intelektual yang sama, sehingga sekolah ini dapat dikategorikan bersifat homogen. Oleh karena itu, strategi sekolah dalam memaknai dan mengakomodir perubahan serta keterampilan di era Revolusi Industri 4.0 berfokus pada peningkatan keunggulan keterampilan homogenitas input siswa tersebut.

Strategi 1: Memperbaharui Visi

Untuk mengakomodir perubahan-perubahan eksternal tersebut, maka langkah pertama yang dilakukan oleh kepala sekolah Kasus II adalah mengevaluasi visi sekolah. Perubahan ini sejalan dengan penghapusan status sekolah sebagai salah satu Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional RSBI pada 2014. Penyesuaian visi dengan era Revolusi Industri 4.0 yang merupakan faktor eksternal menjadi penting karena visi berfungsi sebagai tujuan atau cita-cita dari sekolah yang bersifat umum. Sebagai sebuah institusi pendidikan dengan beberapa bagian di dalamnya, Visi adalah puncak pencapaian dan penentu rancangan program atau kegiatan sekolah selanjutnya, sehingga penentuan visi menjadi yang utama dari keseluruhan kebijakan dalam proses pendidikan. Visi seharusnya bersifat unik dan penentuannya disesuaikan dengan karakteristik sekolah, bukannya disamakan atau sekedar mengikuti trend pendidikan yang ada. Pernyataan visi sekolah Kasus II memperlihatkan tujuannya sebagai sebuah institusi pendidikan yang ingin mewujudkan sekolah unggul melalui kelompok/komunitas/warga akademik sekolah (sivitas akademika) yang memiliki kualitas-kualitas tertentu. Kualitas pertama yang ingin dicapai oleh sekolah adalah karakter, sebagai wujud penerjemahan pentingnya nilai-nilai karakter di era Revolusi Industri 4.0. Secara spesifik, karakter yang ingin dituju bagi sivitas akademika Kasus II berkaitan dengan nilai-nilai keimanan, ketakwaan, serta akhlak.

Kualitas kedua yang ingin dituju adalah prestasi, baik dalam bidang akademik maupun nonakademis. Konteks prestasi dan kesuksesan yang dianut pihak sekolah Kasus II berbeda dari masyarakat umum. Keunggulan siswa tidak hanya dilihat dari prestasi akademis saja tetapi juga nonakademis. Pihak sekolah berprinsip bahwa masing-masing siswa mendapat anugerah kecerdasan yang berbeda, sehingga penting bagi sekolah untuk tidak membedakan dan bisa menggali serta mengakomodasi potensi tersebut.

Kualitas ketiga yang ingin dibentuk oleh sekolah adalah keaktifan siswa, guru dan karyawan, dalam perkembangan global. Dimasukkannya kualitas ini pada pernyataan visi Kasus II memperlihatkan komitmen sekolah dalam mempersiapkan siswanya agar mampu bertahan hidup dan berkontribusi di era Revolusi Industri 4.0 dan ke depannya. Pihak sekolah berpendapat bahwa untuk menyiapkan calon pemimpin yang baik di era Revolusi Industri 4.0 dengan segala fenomenanya, maka setidaknya siswa harus pernah terlibat dalam sebuah interaksi tingkat internasional, mengetahui cara berdiplomasi, berkomunikasi, serta membuat acara internasional.

Kualitas keempat adalah memiliki kepedulian pada lingkungan. Kualitas ini dapat dikaitkan sebagai bagian dari karakter karena sekolah ingin mengajarkan kepada siswa untuk menghargai budaya serta daerah yang menjadi asal dan kehidupannya sehari-hari. Dengan demikian, di tengah perubahan zaman yang sangat cepat dengan dampaknya yang positif maupun negatif, maka siswa tetap dapat menjaga orisinalitas serta kelestarian lingkungan tersebut, bukan malah merusaknya. Bahkan memungkinkannya untuk melakukan adaptasi dan asimilasi dengan kemajuan yang sedang terjadi di zaman tersebut.

Strategi 2: Penyesuaian Misi Sebagai Fokus Operasional Sekolah

Visi kemudian diturunkan menjadi misi yang merupakan cara sekolah mencapai tujuan-tujuan yang ada pada visi tersebut. Terdapat delapan hal yang menjadi misi sekolah Kasus II. Misi pertama dan kedua merupakan cara sekolah untuk mewujudkan tujuan pertama pada visi, yaitu mengenai pembentukan karakter warga sekolah yang memiliki iman, takwa dan akhlak yang baik. Misi ketiga dan keempat ditujukan untuk mendukung pencapaian visi kedua yaitu mengenai prestasi, di mana secara khusus komitmen untuk memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dinyatakan pada misi keempat.

Misi kelima dan keenam diperuntukkan bagi komitmen sekolah untuk ikut serta berperan aktif di era global. Pernyataan kedua misi ini memperlihatkan makna globalisasi bagi Kasus II, yaitu penguasaan bahasa asing dan literasi. Misi ketujuh dan delapan memperlihatkan komitmen sekolah untuk peduli pada lingkungan. Pernyataan-pernyataan dalam misi tersebut masih bersifat umum dan belum konkrit. Delapan misi sekolah Kasus II tersebut baru dapat memperlihatkan area-area spesifik yang menjadi fokus operasional sekolah untuk mencapai visi. Oleh karena itu, misi masih harus dijabarkan lagi menjadi sejumlah program.

Strategi 3: Program Unggulan

Sekolah Kasus II dikenal sebagai sekolah yang memberikan banyak pilihan program tambahan bagi siswa, selain program yang telah menjadi standar kurikulum. Program-program tambahan ini menjadi keunggulan, ciri khas, sekaligus nilai tambah yang membedakannya dari sekolah-sekolah lain pada satuan pendidikan yang sama.

Tabel 4. Program Sekolah Kasus II

Program	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII	Keterampilan Era RI 4.0
Akademik				
1. Ekstrakurikuler	Pilihan	Lanjutan	Lanjutan	Kolaborasi, komunikasi, unik, pengelolaan diri
2. Komunitas	Pilihan	Lanjutan	Lanjutan	Kolaborasi, komunikasi, unik, pengelolaan diri
3. Sertifikasi ICAS	Pilihan	Pilihan	Pilihan	Pengelolaan diri
4. Microsoft Testing Centre	Pilihan	Pilihan	Pilihan	Pengelolaan diri
Nonakademik				
5. Bhawikarsu Religi	Wajib	Wajib	Wajib	Karakter
6. Bedhol	Wajib	Wajib	Wajib	Karakter, kolaborasi, komunikasi, pengelolaan diri
7. Student Exchange	Pilihan	Pilihan	-	Kolaborasi, komunikasi, unik, pengelolaan diri
8. Orientasi Studi Eropa	-	-	Pilihan	Kolaborasi, komunikasi, unik, pengelolaan diri
9. Y. LEAD	Pilihan	Pilihan	-	Kolaborasi, komunikasi, unik, pengelolaan diri
10. Gen-Y	Pilihan	Pilihan	-	Kolaborasi, komunikasi, unik, pengelolaan diri
11. PSCS	Pilihan	Pilihan	-	Karakter, kolaborasi, komunikasi, unik, pengelolaan diri
12. OSIS-PK	Pilihan	Pilihan	-	Karakter, kolaborasi, komunikasi, unik, pengelolaan diri
Teknologi dan Lingkungan				
13. SISFO: Sistem informasi pengetahuan dan pembelajaran bagi siswa, berisikan data absensi siswa yang terintegrasi dengan data dari mesin finger print, silabus materi pembelajaran sesuai Kompetensi Dasar (KD) mata pelajaran dan nilai siswa di setiap KD tersebut, e-café, dan data keuangan.				
14. E-café: Kantin sehat dan ramah lingkungan				

PEMBAHASAN

Dalam penelitian yang dilakukan untuk menilai kesiapan dan kebutuhan Thailand memasuki era Revolusi Industri 4.0, Buasuwan (2018) menemukan bahwa strategi yang dinilai cocok bagi Thailand adalah masyarakat kreatif (*creative society*) karena karakteristik masyarakat Thailand yang heterogen secara sosial dan budaya. Menurutnya, aspek sosial-budaya dapat memberikan perspektif yang berbeda kepada para siswa dalam pendidikan. Keberagaman sosial dan budaya membantu siswa untuk dapat memahami perspektif dan kebutuhan orang lain, bekerja sama, berkomunikasi, serta peduli untuk bersosialisasi dengan lingkungan di luar dirinya sendiri. Hal ini menjadi penting mengingat sifat pekerjaan dan kehidupan di era Revolusi Industri 4.0 tidak lagi bersifat eksklusif pada satu bidang, kelompok bahkan keterampilan tertentu saja. Jung (2019) menyatakan bahwa pendidikan disarankan untuk memberikan pendekatan lintas disiplin dan pengalaman pendidikan yang lebih beragam dalam lingkungan yang senantiasa berubah.

Pandangan-pandangan tersebut sejalan dengan hasil temuan pada kedua kasus yang memperlihatkan bahwa masing-masing sekolah memiliki strategi berbeda dalam memaknai kebutuhan keterampilan siswa SMA era Revolusi Industri 4.0. Strategi-strategi ini disesuaikan dengan konteks pendidikan di sekolah bersangkutan, termasuk karakteristik sekolah, bukannya sekedar mengikuti atau mengadopsi tren teknologi digital begitu saja. Strategi yang tepat dan baik dapat mengarahkan sekolah menuju keberhasilan pencapaian tujuan secara berkualitas demi mencapai kepuasan dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Agus & Ummah, 2019; Ratnaningsih et al., 2010).

Kasus I misalnya, memulai strategi pertama mereka dengan memperbaiki sistem manajemen atau pengelolaan sekolah agar menjadi lebih sistematis, stabil, dan efektif. Pilihan ini didasarkan pada karakteristik sekolah yang berstatus swasta sehingga memiliki otoritas dan independensi untuk mengelola institusinya sendiri dalam beberapa aspek, tanpa harus terikat secara penuh pada ketentuan pemerintah. Keputusan untuk memperbaiki sistem manajemen kerja memperlihatkan keterbukaan sekolah terhadap perkembangan zaman, di mana sekolah memandang bahwa sistem pengelolaan yang telah dijalankan selama ini tidak lagi efektif dan berfungsi dengan baik di zaman yang telah berubah. Hal inilah yang juga menyebabkan sekolah pada Kasus I memiliki kontinuitas eksistensi dan kualitas hingga saat ini. Perubahan sistem manajemen sekolah memperlihatkan bahwa sekolah lebih responsif terhadap lingkungan eksternal. Agar dapat bertahan, maka sekolah terpaksa mengevaluasi operasional mereka dari perspektif yang jelas seperti organisasi profit, dan diharuskan untuk membuktikan secara empiris nilai kinerja mereka kepada masyarakat atau stakeholder eksternal lainnya (Ozmantar & Gedikoglu, 2016; Patro, 2016).

Keputusan sekolah pada Kasus I untuk memperbaiki sistem manajemen kerjanya terlebih dahulu, sebelum mengubah program-program pembelajaran sebagai bentuk strategi lainnya, merupakan keputusan yang strategis karena perubahan ini akan mempengaruhi proses pendidikan dan menjadi dasar bagi pengelolaan sekolah dalam jangka waktu yang panjang. Hal ini berarti bahwa perubahan sistem manajemen sekolah pada Kasus I termasuk dalam kategori keputusan strategis. Meskipun manajemen pengajaran dan pembelajaran sangat penting, namun manajemen strategis merupakan alat yang memungkinkan konvergensi tindakan dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan bersama (Davies, 2004; Pereira & Melão, 2012).

Setelah memiliki sistem manajemen yang stabil dan menganalisis posisi sekolah saat ini melalui analisis SWOT, maka strategi kedua yang dilakukan oleh kedua sekolah adalah mengubah visi dan misi. Perubahan ini bertujuan agar relevan dengan situasi atau kondisi masyarakat saat ini, sementara pentingnya melakukan perubahan pada kedua item ini dilatarbelakangi oleh fungsi visi dan misi dalam suatu tatanan organisasi. Misi adalah 1 atau 2 kalimat yang merangkum alasan keberadaan suatu organisasi, sementara visi menguraikan kondisi masa depan yang diinginkan. Baik visi dan misi, masing-masing menggambarkan masa depan organisasi yang sebenarnya, disertai dengan tujuan dan sasaran yang luas dan realistis (Sanborn, 2009). Pernyataan visi menggambarkan masa depan, sementara pernyataan misi membahas masa kini. Pernyataan misi mendefinisikan identitas dan tindakan, sedangkan pernyataan visi menggambarkan bagaimana dunia memandang organisasi (Han & Zhong, 2015). Hamel & Prahalad (2005) juga menyatakan bahwa organisasi dengan visi yang diartikulasikan dengan baik dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki artikulasi visi yang baik.

Penentuan visi dan misi juga merupakan bagian dari manajemen strategis, terutama implementasi strategi, dan menjadi salah satu komponen inti dari kepemimpinan yang efektif (Kantabutra & Avery, 2010). Namun, menurut Humphreys (2004), proses manajemen strategis tidak dimulai atau diakhiri hanya dengan sebuah visi dari pemimpin. Dalam proses manajemen strategis, visi bukanlah titik awal melainkan produk sampingan dari analisis yang kompeten. Mengusahakan visi yang tidak realistis atau tidak dapat dipertahankan hanya menyia-nyiaikan sumber daya organisasi yang berharga. Dengan perkataan lain, visi sebagai tujuan dan sasaran akhir organisasi harus memiliki nilai yang realistis. Strategi adalah sebuah siklus di mana awal dan akhir memiliki hubungan kontinuitas melalui pemeriksaan yang konsisten dan komprehensif dari berbagai lingkungan di sekitar perusahaan. Visi yang tidak memiliki fondasi seperti ini justru dapat membahayakan organisasi itu sendiri. Wawasan kolektif yang muncul dari analisis yang luas akan mampu membuat visi menjadi sebuah proyeksi masa depan organisasi yang sebenarnya.

Teori-teori tersebut sejalan dengan temuan pada kedua kasus mengenai visi dan misi. Penentuan visi dan misi pada Kasus II didasarkan pada analisis kondisi sekolah saat itu dan karakteristik yang dimilikinya. Visi pada Kasus II harus direvisi setelah adanya penghapusan program RSBI dari pemerintah, padahal standar-standar internasional sesuai dengan karakteristik sekolah pada Kasus II tersebut. Setelah adanya perubahan program tersebut, pihak sekolah memiliki dua pilihan. Pertama, pasrah dengan status-quo tanpa penyesuaian apapun, yang dapat berakibat pada penurunan kualitas sekolah karena pembatalan beberapa program dan anggaran dana tertentu. Kedua, melakukan penyesuaian untuk menjaga kualitas yang telah berhasil dicapai sebelumnya, bahkan jika memungkinkan meningkatkannya dengan definisi standar yang baru. Pihak sekolah memilih untuk menjalankan pilihan yang kedua, sehingga sejak tahun 2014 visi sekolah pun berubah.

Sementara itu, sekolah pada Kasus I juga melakukan perubahan pada visi mereka sejak tahun 2017 karena menganggap bahwa visi yang sebelumnya sudah tidak relevan lagi dengan situasi dan kondisi zaman saat itu. Menurut Kantabutra & Avery (2010) tidak ada seorang pun yang dapat mendefinisikan bagaimana sebuah visi seharusnya dinyatakan. Saat ini terdapat berbagai variasi karakteristik dari sebuah visi yang diterapkan oleh organisasi, baik profit maupun nonprofit. Hal ini ditambah lagi dengan kesulitan untuk membedakan pernyataan visi dengan istilah-istilah terkait lainnya, seperti misi, nilai atau value, dan prinsip.

Pernyataan-pernyataan visi pada kedua kasus memperlihatkan secara jelas kombinasi dari ketiga hal berikut: karakteristik, tujuan atau cita-cita, serta pandangan sekolah terhadap perkembangan dan situasi zaman saat ini. Analisis SWOT membantu sekolah untuk menyatukan karakteristik institusinya dengan tantangan dari eksternal, yaitu perkembangan era Revolusi Industri 4.0, hingga sebuah cita-cita yang idealis namun realistis dapat diformulasikan sebagai tujuan. Dimasukkannya unsur karakteristik sekolah memperlihatkan sifat realistis dari visi tersebut, di mana unsur ini menandakan bahwa sekolah mengakomodasi perubahan dan perkembangan zaman tanpa menghilangkan ciri khasnya sebagai institusi pendidikan serta mengukur kemampuannya dalam usaha mencapai visi tersebut selama periode waktu tertentu selanjutnya.

Sebuah pernyataan visi yang bermakna kuat tentu saja tidak terdiri dari satu target atau tujuan spesifik yang dapat dengan mudah dicapai dalam satu kali usaha. Visi haruslah abstrak karena bagaimanapun, visi dimaksudkan sebagai panduan untuk berbagai kegiatan organisasi dalam jangka waktu yang lama. Abstraksi visi yang menawarkan tujuan jangka panjang juga memungkinkan individu untuk melakukan interpretasinya masing-masing. Visi harus dapat bersifat inklusif untuk semua kepentingan organisasi sehingga mampu menarik dukungan dari berbagai stakeholder. Keabstrakan ini juga memungkinkan setiap elemen organisasi untuk menerapkan kreativitas mereka sendiri dalam operasional harian. Visi yang berhasil tidak harus inovatif secara brilian. Visi yang efektif bahkan dapat memiliki kualitas yang hampir biasa, seringkali terdiri dari ide-ide mendasar yang sudah dikenal. Hal ini karena visi akan digunakan untuk membimbing anggota organisasi, sehingga perlu mencakup semua kepentingan organisasi. Pernyataan visi yang terlalu spesifik, unik dan inovatif, akan semakin kecil kemungkinannya untuk menarik minat berbagai kepentingan dan pemangku kepentingan organisasi. Sebuah visi haruslah kuat dan stabil serta harus cukup fleksibel untuk menghadapi fluktuasi. Visi tidak boleh berubah dalam menanggapi tren jangka pendek, termasuk perubahan teknologi atau lingkungan eksternal yang serap terjadi dengan sangat cepat, acak, dan berskala besar. Visi yang kuat pastilah memperlihatkan perspektif jangka panjang dari organisasi tersebut, dan lingkungan di masa depan di mana ia berfungsi. Hal ini dikarenakan sebuah visi tidak akan memiliki kekuatan untuk menginspirasi anggota organisasi atau menarik komitmen mereka kecuali jika menawarkan pandangan masa depan yang jelas lebih baik.

Pernyataan visi pada kedua kasus memperlihatkan karakteristik ini, yaitu bahwa tidak peduli seberapa jauh diproyeksikan ke masa depan, menjadi sekolah unggul akan tetap berarti, terlepas dari situasi zaman yang selalu berubah. Visi ini adalah sebuah tantangan yang dapat memotivasi elemen sekolah untuk mengusahakan yang terbaik, dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan. Visi pada Kasus I memperlihatkan cita-cita dari sekolah untuk menjadi sebuah komunitas pemimpin dan pembelajar dengan tiga kualitas terkait intelektual, karakter, dan spiritual. Pandangan ini berarti bahwa sekolah menganggap ketiga aspek ini sebagai sesuatu yang penting dalam kehidupan era Revolusi Industri 4.0. Dimasukkannya aspek karakter dan spiritual memperlihatkan internalisasi nilai-nilai religius yang menjadi dasar pengelolaan sekolah, sehingga ketiganya secara implisit menjadi ciri pembeda sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan dan juga solusi sekolah bagi kehidupan bermasyarakat di Era Digital. Pandangan ini tentu saja dapat menjadi inspirasi bagi guru dan karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab mereka di sekolah, yaitu bahwa semua usaha yang mereka lakukan dalam mendidik siswa pada akhirnya akan berdampak bagi kelangsungan masyarakat.

Sementara itu, visi pada Kasus II memperlihatkan pandangan sekolah secara eksplisit terhadap perkembangan zaman melalui pilihan kata berprestasi serta berperan aktif dalam era global. Padanan kata ini sudah memperlihatkan makna secara implisit dan eksplisit mengenai tujuan utama sekolah tanpa harus dijelaskan lebih rinci, meskipun pilihan kata ini memberikan peluang interpretasi yang dapat diartikan secara luas. Definisi era global mencakup banyak aspek dalam berbagai skala, mulai dari nasional, regional, hingga internasional, sedangkan bentuk prestasi dan peran aktif yang dapat dilakukan juga bervariasi dalam berbagai bidang. Namun, apapun pilihan guru dan karyawan dalam mengartikan makna di balik padanan kata tersebut dan implementasi usaha yang mereka pilih untuk dilakukan, mereka percaya bahwa semuanya itu dilakukan untuk mengantarkan siswa memiliki keunggulan di era Revolusi Industri 4.0. Analisis visi pada kedua kasus memperlihatkan kesamaan fokus aspek pendidikan bagi generasi siswa di era Revolusi Industri 4.0, yaitu keseimbangan antara aspek intelektual dan nonintelektual yang meliputi karakter dan fleksibilitas dalam berbagai bentuk interpretasi.

Visi adalah titik awal dari setiap proses transformasi organisasi, dan harus mendukung strategi organisasi. Visi yang kuat harus sangat diinginkan dan menginspirasi. Secara khusus, penelitian menunjukkan bahwa visi dengan karakteristik-karakteristik yang dijelaskan sebelumnya, cenderung membawa hasil kinerja yang lebih baik daripada visi tanpa karakteristik ini. Kinerja yang lebih tinggi ini dihasilkan melalui kepuasan karyawan dan pelanggan. Jika seorang pemimpin berhasil, maka visinya akan dipuji sebagai penyebab keberhasilan tersebut. Namun, memiliki visi yang hanya sekedar memenuhi kriteria-kriteria di atas tidaklah cukup. Visi dan misi hanyalah satu komponen dari proses manajemen strategis dan berfokus hanya pada penentuan visi yang ideal tanpa strategi dan tujuan yang sesuai, hanya akan mengaburkan arti dan fungsi dari visi itu sendiri. Untuk memaksimalkan hasil kinerja, seorang pemimpin juga harus mampu mengkomunikasikan visi, memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk bertindak berdasarkan visi, serta menyelaraskan sistem organisasi untuk mendukung visi (Kantabutra & Avery, 2010). Humphreys (2004) menegaskan kemungkinan kegagalan sebuah organisasi tanpa visi yang tepat, tetapi organisasi hendaknya tidak menjadi korban dari gagasan bahwa visi adalah pengganti yang cukup bagi proses manajemen strategis yang efektif dan komprehensif.

Pernyataan tersebut membawa hasil temuan penelitian pada strategi ketiga yang ditemukan pada kedua kasus dalam rangka memaknai identifikasi keterampilan di era Revolusi Industri 4.0 di sekolah yang bersangkutan. Setelah visi dan misi diselaraskan dan relevan dengan perkembangan zaman serta karakteristik sekolah, maka untuk mewujudkannya diperlukan sejumlah program spesifik yang sesuai. Secara umum, program sekolah pada kedua kasus dapat dikategorikan dalam dua bidang, yaitu program terkait akademik untuk mendukung ketercapaian keterampilan dalam aspek intelektual dan program nonakademik untuk mendukung ketercapaian keterampilan aspek nonintelektual. Berdasarkan hasil analisis temuan fokus pertama yang memperlihatkan bahwa generasi siswa saat ini adalah penduduk asli era Revolusi Industri 4.0 yang sudah terbiasa dan mandiri secara intelektual karena bantuan teknologi, maka pendidikan di era Revolusi Industri 4.0 harus melakukan penyesuaian terkait pembelajaran akademis bagi siswanya. Hal ini karena pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi sebuah persyaratan yang harus dimiliki di era Revolusi Industri 4.0 dan merupakan bidang yang mendapat perhatian besar dalam strategi memasuki Revolusi Industri 4.0 (Buasuwan, 2018; Conrad et al., 2019; Grzybowska & Łupicka, 2017; Jung, 2019; Kashyap & Agrawal, 2019; Liao et al., 2018; Lucianelli & Citro, 2017; Maulana & Nurhafizah, 2019; Rionaldi & Purnomo, 2014; Venkatraman et al., 2018; Yu et al., 2019).

Revolusi Industri 4.0 dimaknai sebagai era dimana pengetahuan menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi dalam ekonomi global, dibandingkan sumber daya alam atau tenaga kerja murah, seperti di masa lalu. Negara-negara maju telah beralih dari tenaga kerja berbasis manufaktur ke tenaga kerja berbasis pengetahuan. Sebagian besar kelompok industri menginginkan karyawan dengan tingkat pendidikan lebih tinggi untuk mendorong terciptanya kreativitas dan produk-produk baru demi memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Pengetahuan (*knowledge*) memiliki peran yang vital dalam bidang industri di era Revolusi Industri 4.0 untuk mengatasi kompleksitas bisnis, yaitu sebagai bahan baku utama dalam proses pembuatan. Pengetahuan ini bisa berupa teknologi baru, inovasi, pengetahuan atau hak kekayaan intelektual (HAKI) yang menemukan kegunaan dalam pembuatan dan proses bisnis lainnya (Jung, 2019; Kashyap & Agrawal, 2019; Lucianelli & Citro, 2017; Venkatraman et al., 2018), produksi pengetahuan dapat didefinisikan sebagai sekelompok kegiatan penelitian terkait di lembaga pendidikan tinggi, pusat penelitian atau perusahaan yang terlibat dalam menghasilkan pengetahuan baru yang inovatif. Pengetahuan seharusnya tidak hanya diukur dengan jumlah publikasi dan paten dari peneliti atau skala dana R&D, melainkan sebagai sistem menyeluruh, mulai dari penciptaan, penyebaran hingga penerapan pengetahuan tersebut pada industri atau

kehidupan secara nyata. Teori tersebut menjelaskan bahwa penguasaan keterampilan terkait ilmu pengetahuan masih menjadi salah satu faktor penting bagi individu di tengah tren kemandirian intelektual era Revolusi Industri 4.0. Namun, interpretasi dan orientasi aspek ilmu pengetahuan di era Revolusi Industri 4.0 menjadi berbeda dibandingkan dengan era sebelumnya. Jika pada sebelumnya pengetahuan dasar atau *basic knowledge* dianggap cukup, maka di Era Teknologi atau Era Digital saat ini pengetahuan harus bersifat terapan. Dengan perkataan lain, seseorang tidak cukup hanya tahu saja, tetapi juga harus mampu mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam bidang pekerjaan atau hidup sehari-hari.

Program-program akademik dan nonakademik yang ditemukan pada kedua kasus sejalan dengan teori-teori mengenai definisi keterampilan pengetahuan dalam era Revolusi Industri 4.0. Keterampilan ini muncul dalam banyak nama atau istilah. Grzybowska & Łupicka (2017) dan Hecklau et al. (2016) menggunakan istilah kompetensi teknis, yang mencakup semua pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan pekerjaan, misalnya keterampilan media, keterampilan coding, manajemen pengetahuan, statistik, IT, dan pemahaman mengenai proses. Grzybowska & Łupicka (2017) menambahkan bahwa keterampilan teknis adalah kemampuan yang diperoleh seseorang melalui latihan dan pembelajaran. Lensing & Friedhoff (2018) menyatakan bahwa profil kompetensi yang harus dimiliki seseorang untuk Revolusi Industri 4.0 terbagi dalam dua kelompok, yaitu kompetensi metodis khusus yang berhubungan dengan keahlian di bidang tertentu serta kompetensi komunikasi sosial. Kompetensi metodis khusus berkaitan dengan kompetensi IT/TIK, pandangan holistik dan interdisipliner, pengetahuan akan proses dan sistem, kemampuan berorganisasi, serta kemampuan optimasi.

Sementara Karre et al. (2017) berpendapat ada dua jenis keahlian yang dibutuhkan seseorang di era Revolusi Industri 4.0, yaitu keahlian teknis dan personal, dimana masing-masingnya dikelompokkan dalam tiga bagian sebagai keahlian yang harus (*must*), sebaiknya (*should*), dan dapat (*could*) dimiliki. Keahlian teknis yang harus dimiliki (*must*) antara lain pengetahuan dan kemampuan IT, analisis dan proses data, pengetahuan statistik, pemahaman mengenai organisasi dan proses, kemampuan berinteraksi dengan alat-alat modern. Keahlian teknis yang sebaiknya dimiliki (*should*), yaitu manajemen pengetahuan, pengetahuan umum interdisipliner antara teknologi dan organisasi, kesadaran akan keamanan IT dan data, pengetahuan khusus mengenai aktivitas dan proses industri. Keahlian teknis yang dapat dimiliki (*could*), meliputi kemampuan dan pengetahuan mengenai kode dan program, teknologi, hukum yang berlaku, dan efisiensi.

Strategi kepala sekolah pada kedua kasus yang memutuskan untuk melakukan variasi terhadap program-program sekolah agar relevan dengan kebutuhan era Revolusi Industri 4.0, sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Moral et al. (2018) berjudul *Successful Secondary School Principals in Disadvantaged Contexts from a Leadership for Learning Perspective*. Berdasarkan keempat situs yang diteliti, Moral et al. (2018) menemukan bahwa tidak ada sekolah yang berupaya meningkatkan program pengajaran dan pembelajaran mereka melalui supervisi dan penilaian instruksional, tetapi kepala sekolah mencoba mengoordinasikan kurikulum dan proses belajar mengajar. Kepala sekolah melakukan upaya memperkaya, mendiversifikasi dan mempersonalisasikan kurikulum untuk meningkatkan program pengajaran dan pembelajaran.

Menurut Buasuwan (2018), konsep kreatif dan inovatif berbeda-beda sesuai kelompok dan kepentingan. Kelompok pemerintah dan akademisi universitas misalnya, cenderung menganggap ide-ide kreatif dalam ilmu pengetahuan dan teknologi lebih penting karena memiliki nilai ekonomi, sedangkan kelompok yang bergerak dalam bidang ilmu sosial, seni, dan humaniora memandang kreativitas dalam perspektif lebih luas yang juga penting dalam masyarakat. Pendidikan kreatif dapat dicapai dengan strategi, yaitu (1) merangkul pola pikir dan keterampilan baru; (2) kemampuan penggunaan TIK untuk memaksimalkan proses belajar-mengajar dan menciptakan jaringan pembelajaran dan berbagi pengetahuan; (3) mendorong penelitian antar disiplin ilmu, penelitian dan inovasi untuk komersialisasi, dan pentingnya pola pikir dan keterampilan wirausaha; (4) menciptakan sistem untuk pertukaran pengetahuan dan inovasi di antara universitas, organisasi publik, LSM, dan masyarakat.

Vickers (1986) menyatakan bahwa respons tertentu terhadap perubahan sebaiknya bersifat spesifik sesuai situasi, yaitu dimana perubahan tersebut dianjurkan untuk terjadi. Namun, reaksi terhadap perubahan pendidikan harus berbeda. Karakteristik fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan kewirausahaan tentunya harus menjadi bagian dari strategi manajemen pendidikan di masa depan. Sekolah beroperasi di tengah-tengah perubahan sosial yang belum pernah terjadi sebelumnya dan dapat dilihat sebagai kekuatan signifikan dalam membentuk peran guru dan pemimpin sekolah. Ada harapan yang berkembang bagi guru untuk memperluas peran mereka. Fenomena Revolusi Industri 4.0 yang terjadi di masyarakat saat ini membentuk latar belakang di mana sekolah harus beroperasi. Dapat dikatakan bahwa dalam keadaan tertentu sekolah dapat membawa perubahan dalam masyarakat. Sebaliknya, peristiwa dunia nyata adalah stimulus utama untuk perubahan dalam pendidikan.

Kegiatan ekstrakurikuler membantu siswa memperluas wawasan, mengembangkan bakat, keterampilan, dan kemampuan, serta dapat digunakan sebagai salah satu cara mengembangkan semangat melayani komunitas dalam diri siswa (Antonouris, 1986). Kegiatan ekstrakurikuler yang dimaksud tidak hanya terbatas pada daftar ekstrakurikuler tertentu yang dirancang sekolah sesuai amanat kurikulum dari pemerintah, tapi juga termasuk kegiatan-kegiatan tambahan (ekstra) di luar kelas yang tidak dapat diakomodasi oleh kurikulum. Kegiatan-kegiatan tambahan ini juga memberikan pembelajaran kepada siswa terutama dalam aspek-aspek non-akademis dan fleksibilitas yang tidak akan mereka dapatkan melalui pembelajaran ilmu pengetahuan formal di kelas. Pada akhirnya, melalui dinamika proses dalam setiap kegiatan tersebut, siswa belajar untuk memiliki fleksibilitas, yaitu kemampuan untuk beradaptasi, kreatif, kritis, berpikir cepat, solutif dan optimis ketika berhadapan dengan masalah internal dan eksternal, pribadi maupun kelompok.

Hasil temuan penelitian tersebut memperlihatkan bahwa sekolah bukanlah unit yang homogen tetapi memiliki beragam elemen di dalamnya yang dapat beroperasi pada tingkat efektivitas yang berbeda, serta membutuhkan elemen lain di luar dirinya untuk dapat berfungsi dengan baik. Oleh karena itu, strategi keempat yang dilakukan oleh kepala sekolah pada kedua kasus dalam usahanya memaknai keterampilan Revolusi Industri 4.0 adalah meningkatkan kerja sama dengan pihak eksternal. Kerja sama ini terutama dalam bidang-bidang yang tidak dapat dikerjakan sendiri oleh sekolah dalam rangka memenuhi kebutuhan generasi siswa era Revolusi Industri 4.0, yang jauh berbeda dari generasi sebelumnya. Pada Kasus I, bentuk kolaborasi ini berkaitan dengan pengembangan program pembelajaran virtual, prakarya kewirausahaan serta seni budaya. Sementara bentuk kolaborasi eksternal pada Kasus II juga berkaitan dengan pengembangan program pembelajaran virtual, seperti pada Sekolah Jaringan, SISFO, ICAS, Microsoft Testing Centre, termasuk e-café. Namun, pelaksanaan program-program nonteknologi, seperti Bedhol, retreat, live-in, dan program nonakademik lainnya, juga memperlihatkan dependensi pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah sebagai institusi pendidikan terhadap komunitas. Menurut pendapat dari kedua pihak sekolah, dependensi ini semakin meningkat terutama di era saat ini.

Fenomena dependensi sekolah terhadap komunitas ini pernah dinyatakan oleh Bennett (1999) dalam artikelnya berjudul *Middle Management in Secondary Schools: Introduction*. Ia menanyakan bagaimana sebaiknya konsep organisasi sekolah didefinisikan, apakah: (1) sebagai agen kolaboratif dari rekan-rekan profesional yang beroperasi secara kolegal atau semu; atau (2) lebih akurat dianalisis sebagai arena tersegmentasi di mana individu mengejar tujuan pribadi dan kelompok kecil melalui berbagai bentuk aksi politik. Kolaborasi adalah bagian dari suatu proses di mana sekolah-sekolah dan kelompok-kelompok sekolah secara individu merasa lebih terlibat dalam proses peningkatan hasil pendidikan. Pada akhirnya, kolaborasi mempuakn mereka untuk bertindak bersama dalam berbagai cara, untuk mengatasi masalah pendidikan yang kompleks dan mungkin sudah mengakar. Kontribusi dari kolaborasi ini dapat berdampak pada berbagai peningkatan, baik dalam hal sumber daya untuk pengajaran dan pembelajaran, penyediaan dan persiapan guru dan staf lainnya, pengembangan kurikulum dan kegiatan alternatif, serta langkah-langkah yang digunakan untuk menentukan keberhasilan pengajaran.

Hal ini seperti yang ditemukan pada Kasus II, di mana kepala sekolah mengakui bahwa tanpa disadari (*unconscious*), terjadi peningkatan kualitas sumber daya manusia, yaitu guru dan karyawan sekolah, melalui inovasi-inovasi yang dilakukan sekolah. Peningkatan kualitas guru dan karyawan dapat berdampak pada peningkatan kualitas siswa, mengingat mereka adalah tenaga pendidik yang terlibat langsung dengan proses pembelajaran siswa di sekolah. Pada program ICAS di Kasus II misalnya, guru akan termotivasi untuk mengajar siswa dengan materi dan metode terbaik yang dapat mereka berikan agar siswa mampu memiliki daya analisis soal yang baik. Motivasi ini tidak saja hanya sekedar agar lulus sertifikasi ICAS tersebut, tapi juga membantu siswa yang ingin melanjutkan pendidikan ke luar negeri untuk memiliki daya saing internasional. Sementara pada Kasus I, kolaborasi sekolah dengan pihak universitas dalam beberapa materi pelajaran Prakarya Kewirausahaan, mendorong guru agar memiliki keterampilan dan pengetahuan lebih, karena kolaborasi tersebut memperlihatkan kepada mereka bahwa teknologi dan ilmu pengetahuan terus berkembang dibandingkan apa yang sudah mereka miliki selama ini.

Menurut Ainscow & Howes (2007), secara alami, kolaborasi melibatkan proses yang membutuhkan waktu lebih lama untuk berkembang. Proses ini dapat berdampak secara langsung dan tidak langsung, jangka pendek maupun panjang. Hal ini karena kolaborasi berarti berbagi tanggung jawab untuk membantu mendorong terciptanya inisiatif yang lebih kompleks bagi perbaikan berkelanjutan. Kolaborasi bukanlah tentang bekerja dengan model praktik yang baik, yang sering kali abstrak atau tidak realistis. Akan tetapi, kolaborasi adalah pembelajaran langsung dari pihak-pihak lain mengenai hal terbaik apa yang telah mereka lakukan dan dapat diadopsi oleh sekolah untuk peningkatan dan perbaikan penyelenggaraan sekolah. Oleh karena itu, kolaborasi sekolah dengan pihak eksternal adalah juga termasuk kolaborasi bersama keluarga siswa.

Hoadley et al. (2009) menyatakan bahwa hubungan yang baik antara komunitas orangtua dan sekolah tidak selalu dikaitkan secara langsung dengan praktik kepala sekolah. Padahal, hasil penelitian yang mereka lakukan pada beberapa SMA di Afrika Selatan tersebut memperlihatkan bahwa orangtua yang mendukung dan bersedia membantu sekolah membuat perbedaan pada peningkatan atau penurunan hasil siswa di sekolah itu. Secara spesifik, hasil penelitian tersebut memperlihatkan adanya korelasi antara kurikulum serta penilaian dan dukungan komunitas orangtua terhadap hasil pendidikan anak mereka. Ini tidak berarti bahwa variabel-variabel lain tidak penting, tetapi ketika semua variabel lain dianggap stabil, ketiga variabel ini muncul sebagai yang membuat perbedaan terbesar pada peningkatan pencapaian prestasi siswa dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, dukungan dan keterlibatan orangtua mungkin menjadi poin penting dalam pengembangan manajemen sekolah menuju peningkatan hasil belajar siswa, suatu bidang yang telah diabaikan sejauh ini dalam mempertimbangkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan sekolah.

Pada kedua kasus, bentuk kolaborasi dengan orangtua dilakukan dengan mengundang orangtua siswa tahun pertama untuk mengunjungi sekolah dan bertemu dengan para guru, karyawan, serta kepala sekolah. Setelah murid menjadi anggota sekolah, orangtua biasanya dipersilakan untuk berkunjung dan terlibat dalam beberapa hal seperti menerima raport sekolah, diundang ke pertemuan atau sosialisasi antara orangtua dan guru, serta acara-acara tambahan dan non-akademik sekolah lainnya. Meskipun orangtua tampaknya tidak membantu kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler secara langsung, namun mereka memiliki wewenang untuk berkonsultasi dan terlibat dalam keseluruhan proses pendidikan anak mereka di sekolah, atau secara formal dapat bergabung dalam kepengurusan komite sekolah sehingga dapat memberi input langsung kepada pihak sekolah. Dengan demikian, keterlibatan orangtua tidak hanya difokuskan terutama ketika sekolah perlu mendisiplinkan siswa. Menurut

Antonouris (1986), kolaborasi seperti ini memperlihatkan makna pentingnya kerja sama antara keluarga dan sekolah yang seharusnya terjadi di sepanjang karier pendidikan siswa, bukan hanya ketika siswa memiliki masalah.

SIMPULAN

Strategi kepala sekolah memaknai domain keterampilan yang harus dikuasai siswa SMA di era Revolusi Industri 4.0 dalam konteks pendidikan di sekolah bersangkutan berbeda-beda sesuai dengan karakteristik sekolah sebagai institusi pendidikan. Karakteristik ini meliputi status sekolah (negeri/swasta), *stakeholder*, sifat (umum/religius), serta karakter siswa (homogen/heterogen). Pada sekolah swasta, strategi ini diawali dengan membangun sistem pengelolaan sekolah yang sistematis, efektif dan stabil, kemudian menganalisis relevansi visi, menyesuaikan program-program sekolah selaras dengan visi, serta meningkatkan kolaborasi dengan pihak eksternal. Pada sekolah negeri, strategi diawali dengan menganalisis relevansi visi dengan kebutuhan domain keterampilan di era Revolusi Industri 4.0 tersebut, mengubah misi sebagai fokus operasional sekolah, serta menyesuaikan program-program sekolah selaras dengan visi dan misi. Pada akhirnya, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa strategi kepala sekolah dalam memaknai domain keterampilan di era Revolusi Industri 4.0 di sekolahnya terangkum melalui pernyataan visi sekolah.

Kepala yayasan dan kepala sekolah memiliki peran yang signifikan dan relevan terkait perencanaan strategis. Penentuan atau formulasi strategi sama pentingnya dengan implementasi strategi itu sendiri karena formulasi strategi yang baik sekalipun tidak akan berdampak bagi pencapaian visi apabila tidak disertai dengan strategi implementasi yang baik. Hasil penelitian ini hendaknya dapat dijadikan panduan bagi para kepala sekolah yang kesulitan mengeksekusi strategi mereka secara operasional di sekolah bersangkutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Agus, A. H., & Ummah, B. (2019). Strategi Image Branding Universitas Nurul Jadid Di Era Revolusi Industri 4.0. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 59–81.
- Ainscow, M., & Howes, A. (2007). Working together to improve urban secondary schools: A study of practice in one city. *School Leadership and Management*, 27(3), 285–300. <https://doi.org/10.1080/13632430701379578>
- Antonouris, G. (1986). The organization of secondary schools in Nottingham: A personal evaluation of selected issues. *School Organisation*, 6(2), 233–243. <https://doi.org/10.1080/0260136860060207>
- Bennett, N. (1999). Middle Management in Secondary Schools: Introduction. *School Leadership and Management*, 19(3), 289–292. <https://doi.org/10.1080/13632439969041>
- Birnbaum, R. (2000). The Life Cycle of Academic Management Fads The Life Cycle of Academic Management Fads. *The Journal of Higher Education*, 71 (1)(January), 1–16.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods* (4th ed). Pearson Education Group, Inc.
- Buasawan, P. (2018). Rethinking Thai Higher Education for Thailand 4.0. *Asian Education & Development Studies*, 7(2), 157–173. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/AEDS-07-2017-0072>
- Caldwell, B. J. (1998). Strategic leadership, Resource Management and Effective School Reform. *Journal of Educational Administration*, 36(5), 445–461. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09578239810238447>
- Conrad, A., Oberc, H., Wannöffel, M., & Kuhlentötter, B. (2019). Co-determination - An interdisciplinary concept to train PhD students from different disciplines. *Procedia Manufacturing*, 31, 129–135. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.03.020>
- Davies, B. (2003). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools. *Educational Management & Administration*, 31(3), 295–312. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0263211X03031003006>
- Davies, B. (2004). Developing the Strategically Focused School. *School Leadership and Management*, 1(February), 11–27. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172796>
- Denzin, N. K. (2015). Triangulation. In G. Ritzer (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 5083–5088). Blackwell Publishing, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2>
- Grzybowska, K., & Łupicka, A. (2017). Key competencies for Industry 4.0. *Economics and Management Innovations (ICEMI)*, 1(October), 250–253. <https://doi.org/10.26480/icemi.01.2017.250.253>
- Hallinger, P., & Snidvongs, K. (2008). Educating Leaders: Is there anything to learn from business management? *Educational Management Administration and Leadership*, 36(1), 9–31. <https://doi.org/10.1177/1741143207084058>
- Hallinger, P., & Snidvongs, K. (2013). Educating 21st Century School Leaders: Learning From MBA Programmes. In M. Brundrett (Ed.), *Principles of School Leadership* (2nd ed., pp. 173–188). SAGE.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 83(7–8). https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_398-1
- Han, S., & Zhong, Z. (2015). Strategy Maps in University Management : A Comparative Study. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6), 939–953. <https://doi.org/10.1177/1741143214552860>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>

- Hoadley, U., Christie, P., & Ward, C. L. (2009). Managing to Learn: Instructional Leadership in South African Secondary Schools. *School Leadership and Management*, 29(4), 373–389. <https://doi.org/10.1080/13632430903152054>
- Jung, J. (2019). The fourth industrial revolution, knowledge production and higher education in South Korea. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1660047>
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The Power of Vision: Statements That Resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45. <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). Strategic Learning and The Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, Vol. 24(5), 18–24. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/eb054566>
- Karre, H., Hammer, M., Kleindienst, M., & Ramsauer, C. (2017). Transition towards an Industry 4.0 State of the LeanLab at Graz University of Technology. *Procedia Manufacturing*, 9, 206–213. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.006>
- Kashyap, A., & Agrawal, R. (2019). Academia a new knowledge supplier to the industry! Uncovering barriers in the process. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-02-2019-0017>
- Kelly, A. (2005). Praxes of school and commercial management : Informing and reforming a typology from field. *International Journal of Leadership in Education*, 8 (3)(September), 237–251. <https://doi.org/10.1080/13603120500064217>
- Lensing, K., & Friedhoff, J. (2018). Designing a curriculum for the Internet-of-Things-Laboratory to foster creativity and a maker mindset within varying target groups. *Procedia Manufacturing*, 23(2017), 231–236. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.04.022>
- Liao, Y., Loures, E. R., Deschamps, F., Brezinski, G., & Venâncio, A. (2018). The impact of the fourth industrial revolution: A cross-country/region comparison. *Producao*, 28. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180061>
- Lina, L., Ulfatin, N., & Sultoni, S. (2021). Domain Keterampilan Siswa SMA Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 6(4), 520-536.
- Lucianelli, G., & Citro, F. (2017). Financial Conditions and Financial Sustainability in Higher Education: A Literature Review. In M. P. R. Bolívar (Ed.), *Financial Sustainability in Public Administration* (pp. 23–53). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57962-7>
- Maulana, I., & Nurhafizah. (2019). Analisis Kebijakan Pendidikan Anak Usia Dini Di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 3(2), 657–665.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Moral, C., Martín-Romera, A., Martínez-Valdivia, E., & Olmo-Extremera, M. (2018). Successful secondary school principalship in disadvantaged contexts from a leadership for learning perspective. *School Leadership and Management*, 38(1), 32–52. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1358161>
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ornstein, A. C., Lasley, T. J., & Mindes, G. (2005). *Secondary & Middle School Methods*. Pearson Education, Inc.
- Ozmantar, Z. K., & Gedikoglu, T. (2016). Design Principles for the Development of the Balanced Scorecard. *International Journal of Educational Management*, 30(5), 622–634. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2015-0005>
- Patro, A. (2016). Using Balance scorecard in Educational institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2):5544-5548
- Pereira, M. M., & Melão, N. F. (2012). The implementation of the balanced scorecard in a school district: Lessons learned from an action research study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(8), 919–939. <https://doi.org/10.1108/17410401211277156>
- Ratnaningsih, A., Anwar, N., Suwignjo, P., & Wiguna, I. P. A. (2010). Balance scorecard of david's strategic modeling at industrial business for national construction contractor of indonesia. *Journal of Mathematics and Technology*, 4, 19–31.
- Rionaldi, A., & Purnomo, P. S. (2014). Tinjauan Yuridis terhadap Kekerasan yang Dilakukan Oknum Guru terhadap Murid di Sekolah. *Jurnal Ilmu Hukum*, 1–17.
- Sanborn, M. (2009). Developing a Meaningful Strategic Plan. *Director's Forum*, 44(7), 625–629. <https://doi.org/https://doi.org/10.1310/hpj4407-625>
- Stitzlein, S. M. (2017). *American Public Education and the Responsibility of Its Citizens*. Oxford University Press.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung: Alfabeta.
- Venkatraman, S., de Souza-Daw, T., & Kaspi, S. (2018). Improving employment outcomes of career and technical education students. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(4), 469–483. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2018>
- Yu, S., Niemi, H., & Mason, J. (2019). *Perspectives on Rethinking and Reforming Education (Shaping Future Schools with Digital Technology)* (S. Yu, H. Niemi, & J. Mason (eds.)). Springer Nature Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-9439-3>