YASIN
Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya

p-ISSN: 2808-2346
e-ISSN: 2808-1854
Terindeks: SINTA 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Crossref, Semantic, Garuda, Google, Base, etc.

shttps://doi.org/10.58578/yasin.v6i6.12643

Variasi Transformasi *Link and Match*: Kesiapan Organisasi pada Enam SMK di Kabupaten Sorong

Variations in Link and Match Transformation: Organizational Readiness at Six SMK in Sorong Regency

Siti Mariyam[1], Mohammad Syaifuddin[2], Nurul Zuriah[3], Rustamadji[4]
[1,2,3]Universitas Muhammadiyah Malang; [4]Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong
sitimariyamsorong1@gmail.com; syaifuddin@umm.ac.id

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Sep 30, 2026	Oct 29, 2026	Nov 9, 2026	Nov 14, 2026

Abstract

Link and match transformation in vocational education can lead to changes that vary across schools, even when they follow the same intervention framework. This study aimed to analyze variations in transformation trajectories across six vocational high schools (SMK) in Sorong Regency, treating organizational readiness as a contingency condition. The study adopted a pragmatic paradigm with a mixed methods design integrated into the ADDIE framework. Quantitative data included link and match achievement before and after implementation, while qualitative data were obtained through interviews, observations, school documents, coaching worksheets, action plans, monitoring logbooks, Collaborative Inquiry records, and monitoring and reflection. The results showed that the average achievement across the six vocational high schools increased from 58.33% to 60.98%, an increase of 2.65 percentage points. However, four schools recorded increases, while two experienced declines. SMK 2 recorded the largest increase of 17.40 percentage points, while SMK 5 and SMK 6 recorded decreases of 5.27 and 6.78 percentage points, respectively. Cross-case analysis showed that variation in change could not be explained solely by initial conditions but was associated with interactions among organizational readiness, leadership capacity, initial conditions, and the maturity of industry partnerships. SMK 5 faced coordination barriers and leadership changes, while SMK 6 faced challenges in sustaining its Teaching Factory, although some alignment practices continued. These findings position organizational readiness as a contingency condition associated with schools' ability to translate decisions into collective action and institutionalize change. Accordingly, support for link and match transformation needs to consider the organizational conditions of each school. These findings are not interpreted as experimental evidence of causal relationships.

Yasin Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

Keywords: Link and Match; Organizational Readiness; School Leadership; Industry Partnerships; Vocational High Schools

Abstrak: Transformasi *link and match* dalam pendidikan vokasi dapat menghasilkan perubahan yang berbeda meskipun sekolah mengikuti kerangka intervensi yang sama. Penelitian ini bertujuan menganalisis variasi lintasan transformasi pada enam Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Sorong dengan menempatkan kesiapan organisasi sebagai kondisi kontingensi. Penelitian menggunakan paradigma pragmatis dengan desain metode campuran yang terintegrasi dalam kerangka ADDIE. Data kuantitatif mencakup capaian *link and match* sebelum dan sesudah implementasi, sedangkan data kualitatif diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumen sekolah, lembar *coaching*, rencana aksi, buku pemantauan, catatan *Collaborative Inquiry*, serta pemantauan dan refleksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata capaian enam SMK meningkat dari 58,33% menjadi 60,98%, atau sebesar 2,65 poin persentase. Namun, peningkatan terjadi pada empat sekolah, sedangkan dua sekolah mengalami penurunan. SMK 2 mencatat peningkatan tertinggi sebesar 17,40 poin persentase, sementara SMK 5 dan SMK 6 masing-masing mengalami penurunan sebesar 5,27 dan 6,78 poin persentase. Analisis lintas kasus menunjukkan bahwa variasi perubahan tidak dapat dijelaskan hanya berdasarkan kondisi awal, tetapi berkaitan dengan interaksi kesiapan organisasi, kapasitas kepemimpinan, kondisi awal, dan kematangan kemitraan industri. SMK 5 menghadapi hambatan koordinasi dan perubahan kepemimpinan, sedangkan SMK 6 menghadapi tantangan keberlanjutan *Teaching Factory* meskipun beberapa praktik penyelarasan tetap berlangsung. Temuan ini menempatkan kesiapan organisasi sebagai kondisi kontingensi yang berkaitan dengan kemampuan sekolah menerjemahkan keputusan menjadi tindakan kolektif dan melembagakan perubahan. Implikasinya, pendampingan transformasi *link and match* perlu mempertimbangkan kondisi organisasi masing-masing sekolah. Temuan ini tidak ditafsirkan sebagai bukti hubungan sebab-akibat eksperimental.

Kata Kunci: *Link and Match*; Kesiapan Organisasi; Kepemimpinan Sekolah; Kemitraan Industri; Sekolah Menengah Kejuruan

PENDAHULUAN

Pendidikan vokasi memperoleh mandat untuk membangun kompetensi yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan perubahan dunia industri. Relevansi tersebut tidak hanya ditentukan oleh penguasaan keterampilan teknis peserta didik, tetapi juga oleh kesesuaian kurikulum, pengalaman praktik, kapasitas guru, fasilitas, sertifikasi, layanan penempatan kerja, dan hubungan kelembagaan sekolah dengan industri. Pendidikan vokasi dengan demikian merupakan investasi modal manusia yang manfaatnya bergantung pada kesesuaian kompetensi yang dikembangkan dengan kebutuhan pekerjaan. (Caire & Becker, 1967; Seamus et al., 2018)s

Konsep link and match menuntut hubungan yang lebih substantif daripada penandatanganan nota kesepahaman. Kerja sama perlu diterjemahkan ke dalam penyelarasan

kurikulum, pembelajaran berbasis kerja, keterlibatan praktisi, praktik kerja lapangan, sertifikasi, pengembangan Teaching Factory (TEFA), dan penguatan Bursa Kerja Khusus (BKK). Penelitian tentang implementasi link and match menunjukkan bahwa relevansi pendidikan vokasi membutuhkan koordinasi sekolah dan industri serta pengelolaan program yang berkelanjutan (Meirawan et al., 2022; Yoto et al., 2024).

Di Kabupaten Sorong, tuntutan tersebut berkaitan dengan kebutuhan tenaga kerja di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Sorong dan industri perkebunan sawit. Kebutuhan industri tidak terbatas pada kompetensi teknis dan okupasional, tetapi juga meliputi keselamatan dan kesehatan kerja, perilaku kerja, integritas, kemampuan supervisi, serta adaptasi teknologi. Pada sisi sekolah, kesenjangan ditemukan pada kurikulum, pembelajaran, kompetensi dan pengalaman industri guru, sarana praktik, TEFA, PKL, sertifikasi, BKK, dan kemitraan. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan link and match merupakan curriculum-organizational gap, bukan semata-mata skill mismatch.

Masalah menjadi lebih kompleks ketika sekolah dengan kondisi awal dan intervensi yang relatif sebanding menunjukkan perubahan yang berbeda. Pada enam SMK lokasi implementasi, rata-rata capaian link and match meningkat 2,65 poin persentase. Namun, capaian individual bergerak dalam arah yang beragam: empat sekolah meningkat, sementara dua sekolah menurun. Variasi ini penting secara analitis karena angka agregat dapat menyembunyikan dinamika organisasi pada setiap sekolah.

Studi tentang kemitraan sekolah-industri telah mengidentifikasi pentingnya faktor lingkungan, pelatihan, sumber daya manusia, dan kualitas hubungan kemitraan. Kajian lain menekankan bahwa penyelarasan kurikulum dan praktik industri harus disertai kapasitas institusi untuk mengelola kolaborasi. Akan tetapi, penjelasan mengenai mengapa mekanisme perubahan yang sama menghasilkan trajectory yang berbeda pada sekolah yang berlainan masih perlu diperdalam. Pada konteks implementasi inovasi pendidikan yang berbeda, Zuriah (2021) juga mengidentifikasi adanya faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan perubahan pembelajaran. Karya Mariyam et al. (2026) melaporkan pengembangan dan evaluasi SORONG GROW pada konteks enam SMK di Kabupaten Sorong; hubungan artikel tersebut dengan naskah ini dijelaskan secara terbuka pada paragraf berikutnya. (Ahmad et al., 2024; Meirawan et al., 2022; Yoto et al., 2024).

Artikel ini mengisi ruang tersebut dengan menganalisis kesiapan organisasi sebagai kondisi yang memungkinkan atau membatasi penerjemahan diagnosis dan keputusan

kepemimpinan menjadi tindakan kolektif. Kesiapan organisasi tidak dipahami sebagai skor tunggal, melainkan sebagai kondisi dinamis yang tampak melalui struktur dan pembagian peran, koordinasi internal, budaya kolaborasi, dukungan organisasi, ketersediaan sumber daya, serta monitoring dan refleksi. Analisis juga memperhatikan leadership capacity, baseline condition, dan industry partnership maturity. Link and match diposisikan sebagai keselarasan multidimensi antara kebutuhan industri dan kapasitas sistem sekolah. Dimensi tersebut meliputi kurikulum, pembelajaran, kompetensi guru, sarana praktik, TEFA, PKL, sertifikasi, BKK, dan kemitraan strategis. Penyelarasan kurikulum penting, tetapi tidak cukup apabila tidak diikuti pengalaman kerja nyata, keterlibatan industri, dan dukungan kelembagaan. (Almaleh et al., 2019).

Dalam perspektif human capital, ketidakselarasan pendidikan dan pekerjaan dapat menghasilkan mismatch yang membatasi pemanfaatan kompetensi. Literatur mismatch menunjukkan bahwa ketidaksesuaian bidang studi dan keterampilan memiliki pendorong serta konsekuensi yang beragam. Karena itu, transformasi link and match perlu melihat sekolah sebagai organisasi yang harus menyesuaikan proses, sumber daya, dan relasinya dengan lingkungan kerja (Caire & Becker, 1967; Seamus et al., 2018). Kesiapan organisasi merujuk pada kapasitas sekolah menerima, menjalankan, menyesuaikan, dan mempertahankan perubahan. Dalam penelitian ini, kesiapan dianalisis melalui tiga dimensi yang saling berkaitan. Individual readiness mencakup pemahaman terhadap kebutuhan perubahan, kesadaran atas kesenjangan, motivasi, kompetensi, dan kemauan terlibat. Organizational readiness mencakup struktur dan pembagian peran, koordinasi internal, budaya kolaborasi, dukungan organisasi, sumber daya, monitoring, dan refleksi. Environmental readiness mencakup dukungan industri, pengawas, kebijakan, akses sumber daya eksternal, intensitas interaksi dengan industri, serta keberlanjutan hubungan kemitraan. Dalam konteks pendidikan, Prahastiwi et al. (2025) menekankan pentingnya pemahaman guru terhadap kebutuhan peserta didik serta pendampingan berkelanjutan untuk memperbaiki praktik pembelajaran. Kerangka kesiapan untuk perubahan organisasi juga menekankan shared commitment dan collective efficacy sebagai unsur penting kesiapan (Holt et al., 2007; Weiner, 2009).

Kesiapan tidak ditempatkan sebagai karakteristik statis atau kategori yang ditetapkan melalui ambang skor. Kesiapan dibaca dari kecukupan bukti tentang bagaimana sekolah mengubah pemahaman menjadi keputusan, mengoordinasikan aktor, menyediakan dukungan, dan menjaga tindak lanjut. Dengan cara ini, readiness berfungsi sebagai

conditioning mechanism: ia memengaruhi seberapa jauh mekanisme perubahan dapat bekerja dalam konteks tertentu. Pemahaman kesiapan sebagai kondisi yang dapat berubah sejalan dengan proses perubahan juga sejalan dengan kajian tentang dukungan dan hambatan perubahan pendidikan (Aldridge & McLure, 2024).

Kepemimpinan menjadi bagian penting dari proses tersebut. Kepala sekolah perlu menafsirkan data, menetapkan prioritas, memobilisasi aktor, dan menyesuaikan tindakan dengan kondisi sekolah. Kajian kepemimpinan pendidikan menekankan peran kepemimpinan instruksional dan pengelolaan berbasis data dalam peningkatan mutu pembelajaran. Namun, keputusan pimpinan baru menjadi perubahan organisasi apabila didukung koordinasi, partisipasi, dan kapasitas kolektif. (Rustamadji, 2020; Rustamadji & Omar, 2019)

Kemitraan industri juga memiliki tingkat kematangan yang berbeda. Hubungan yang hanya bersifat formal tidak sama dengan kemitraan yang telah menghasilkan guru tamu, praktik kerja, penyelarasan kurikulum, dukungan fasilitas, sertifikasi, TEFA, dan akses kerja. Kemitraan yang efektif memerlukan hubungan timbal balik dan kesinambungan, bukan kegiatan insidental (Meirawan et al., 2022; Ahmad et al., 2024).

Analisis lintas kasus dalam artikel ini menggunakan empat kondisi. Pertama, organizational readiness, yaitu kesiapan individual, organisasi, dan lingkungan untuk menjalankan perubahan. Kedua, leadership capacity, yaitu kemampuan kepala sekolah dan tim menginterpretasikan data, mengambil keputusan, memobilisasi aktor, serta melakukan adaptasi. Ketiga, baseline condition, yaitu kondisi awal capaian dan kesenjangan sekolah sebelum implementasi. Keempat, industry partnership maturity, yaitu tingkat kematangan hubungan dan kolaborasi sekolah dengan industri. Kerangka ini digunakan sebagai perangkat analisis kontekstual, bukan model kausal yang diuji secara statistik (Weiner, 2009).

Keempat kondisi tersebut tidak diasumsikan bekerja secara terpisah atau menghasilkan hubungan statistik. Kerangka ini digunakan untuk membaca pola dan menjelaskan konteks yang menyertai trajectory. Baseline rendah, misalnya, dapat membuka ruang perbaikan yang besar, tetapi tidak otomatis menghasilkan perubahan tanpa kepemimpinan dan dukungan organisasi. Sebaliknya, baseline tinggi dapat menyembunyikan persoalan keberlanjutan apabila praktik belum terlembagakan.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan memetakan variasi perubahan capaian link and match, menjelaskan kondisi kesiapan organisasi yang menyertai trajectory

setiap sekolah, serta merumuskan implikasi bagi pengelolaan transformasi pendidikan vokasi yang adaptif terhadap konteks sekolah.

Keterkaitan dengan publikasi terdahulu. Sebagian konteks, lokasi, dan sumber data penelitian enam SMK yang digunakan dalam artikel ini juga telah dilaporkan dalam Mariyam et al. (2026), yang berfokus pada pengembangan dan evaluasi model SORONG GROW. Artikel ini diarahkan sebagai analisis lanjutan dengan fokus khusus pada pembacaan kesiapan organisasi dan variasi trajectory lintas kasus, bukan sebagai laporan ulang pengembangan model. Karena terdapat penggunaan konteks dan sebagian data yang sama, keterkaitan ini dinyatakan secara terbuka dan perlu disampaikan pula kepada editor jurnal tujuan. Perbedaan kontribusi analitis harus dipastikan cukup substantif sebelum naskah dikirim. Naskah ini tidak menyajikan data lapangan sebagai data baru. Kontribusi yang ditawarkan adalah pembacaan ulang lintas kasus dengan fokus analitis pada variasi kesiapan organisasi, kapasitas kepemimpinan, kondisi awal, dan kematangan kemitraan.

METODE

Jenis Penelitian

Artikel ini menerapkan paradigma pragmatisme dengan pendekatan mixed methods. Pendekatan ini digunakan untuk menggabungkan data kuantitatif mengenai perubahan capaian link and match dan data kualitatif mengenai proses, kondisi organisasi, kepemimpinan, serta kemitraan industri yang menyertai perubahan tersebut (Creswell & Plano-Clark, 2018).

Desain Penelitian

Desain penelitian menggunakan Multistrand Mixed Methods Design yang terintegrasi dengan kerangka ADDIE. Diagnosis awal dilakukan pada delapan SMK, sedangkan enam SMK menjadi lokasi implementasi dan evaluasi. Dua sekolah yang tidak relevan dengan klaster program keahlian industri sawit tidak dimasukkan sebagai kasus implementasi. Dengan demikian, analisis artikel ini secara khusus merujuk pada enam sekolah implementasi, bukan seluruh delapan sekolah. Kerangka ADDIE digunakan untuk menata proses analisis kebutuhan, perancangan, pengembangan, implementasi, dan evaluasi (Branch, 2010).

Partisipan dan Teknik Sampling

Enam kasus disajikan dengan kode SMK 1 sampai SMK 6 sebagaimana digunakan dalam matriks komparatif disertasi. Dua sekolah lainnya tidak dianalisis sebagai kasus implementasi karena tidak termasuk dalam klaster program keahlian industri sawit. Pemilihan enam sekolah mengikuti pemilihan purposif pada tahap implementasi sebagaimana dilaporkan dalam publikasi proyek sebelumnya (Mariyam et al., 2026).

Instrumen dan Pengumpulan Data

Data kuantitatif utama berupa capaian link and match berdasarkan Rapor Pendidikan 2025 dan 2026. Data kualitatif meliputi wawancara, observasi, dokumen sekolah, transkrip dan lembar GROW Coaching, action plan, logbook, catatan lapangan, catatan Collaborative Inquiry, monitoring, dan refleksi. Penggunaan beragam sumber memungkinkan pemeriksaan keterkaitan antara pernyataan, tindakan, dokumentasi, dan perubahan yang teramati. Praktik pengumpulan data kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi juga digunakan dalam penelitian pendidikan oleh Prahastiwi et al. (2025) dan Zuriah (2021). Penggunaan wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai sumber data kualitatif juga dijumpai dalam penelitian pendidikan (Syaifuddin, 2020).

Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan melalui within-case analysis dan cross-case comparison. Pada tahap pertama, data tiap sekolah dibaca untuk mengenali kondisi awal, fokus tindakan, perkembangan kepemimpinan, dukungan organisasi, relasi industri, serta hambatan. Pada tahap kedua, pola antarsekolah dibandingkan untuk menemukan persamaan, perbedaan, dan negative cases. Integrasi data kuantitatif dan kualitatif dilakukan melalui Joint Display dan meta-inference. Angka capaian menunjukkan arah dan besaran perubahan, sedangkan data kualitatif digunakan untuk menjelaskan proses dan kondisi kontekstual. Pengembangan Joint Display sebagai strategi integrasi merujuk pada Peters dan Fàbregues (2024), serta Reeping dan Edwards (2022). Rincian prosedur pemeriksaan keabsahan data, seperti member checking atau audit trail, tidak dinyatakan karena belum tersedia bukti dokumenter yang dapat dikonfirmasi.

Organizational readiness dianalisis secara tematik berdasarkan tiga dimensi individual, organizational, dan environmental readiness. Analisis tidak menghasilkan skor kesiapan organisasi dan tidak menguji korelasi statistik antara readiness dan capaian link and match. Keempat kondisi penjelas—readiness, leadership capacity, baseline condition, dan

industry partnership maturity—digunakan sebagai lensa interpretatif untuk menjelaskan variasi trajectory. (Weiner, 2009).

Perbandingan capaian bersifat deskriptif-komparatif. Penelitian tidak menggunakan kelompok kontrol, sehingga perubahan tidak ditafsirkan sebagai efek kausal eksperimental dari satu intervensi. Kesimpulan dibatasi pada pola perubahan dan bukti proses yang terdokumentasi selama periode penelitian. (Creswell & Plano-Clark, 2018).

HASIL

Kondisi Awal Enam SMK

Pada tahun 2025, capaian link and match enam SMK berada pada rentang 48% sampai 69%, dengan rata-rata 58,33%. SMK 2 memiliki capaian awal terendah (48%), sedangkan SMK 6 tertinggi (69%). SMK 1 mencapai 56%, SMK 3 54%, SMK 4 61%, dan SMK 5 62%. Variasi awal ini memperlihatkan bahwa keenam sekolah memasuki implementasi dengan posisi yang tidak sama.

Pemetaan subindikator menunjukkan adanya kesenjangan antara fungsi kepemimpinan dan capaian operasional link and match. Rata-rata subindikator kepemimpinan kepala SMK sebesar 65,6%, sedangkan kualitas pembelajaran yang selaras dengan DUDI sebesar 53,6%, kualitas pembelajaran TEFA 44,5%, dan pengelolaan BKK 42,5%.

Diagnosis awal juga mencatat penguasaan teknologi guru sebesar 2,8 dari 10 dan pengalaman magang guru di industri rata-rata 50,5%. Kesenjangan lain mencakup kesiapan siswa memasuki PKL, fasilitas praktik, sertifikasi, serta intensitas hubungan sekolah-industri.

Tabel 1. Perubahan capaian Link and Match pada enam SMK

Sekolah	2025 (%)	2026 (%)	Perubahan	Arah	Trajectory
SMK 1	56,00	61,52	+5,52	Naik	Building/strengthening system
SMK 2	48,00	65,40	+17,40	Naik	Accelerating transformation
SMK 3	54,00	58,23	+4,23	Naik	Building system
SMK 4	61,00	61,77	+0,77	Naik	Building system
SMK 5	62,00	56,73	−5,27	Turun	Consolidation/obstacle
SMK 6	69,00	62,22	−6,78	Turun	Sustaining/continuous improvement
Rata-rata	58,33	60,98	+2,65	Naik	Agregat

Perubahan Capaian dan Progress Tindakan Kepemimpinan

Secara agregat, rata-rata capaian link and match meningkat 2,65 poin persentase. Akan tetapi, kenaikan agregat tidak menunjukkan perubahan yang seragam. SMK 2 mengalami peningkatan paling besar, yaitu 17,40 poin. SMK 1 dan SMK 3 meningkat masing-masing 5,52 dan 4,23 poin, sedangkan SMK 4 meningkat 0,77 poin. Di sisi lain, SMK 5 turun 5,27 poin dan SMK 6 turun 6,78 poin.

Data progress tindakan kepemimpinan menunjukkan perubahan pada keenam sekolah: SMK 1 meningkat dari 45% menjadi 72%; SMK 2 dari 50% menjadi 78%; SMK 3 dari 42% menjadi 82%; SMK 4 dari 38% menjadi 75%; SMK 5 menurun dari 40% menjadi 34%; dan SMK 6 meningkat dari 48% menjadi 68%. Dengan demikian, lima sekolah mengalami peningkatan progress tindakan, sedangkan SMK 5 mengalami penurunan.

Dokumen dan matriks tindakan menunjukkan bahwa perkembangan kepemimpinan tidak selalu bergerak searah dengan perubahan capaian link and match. Pada beberapa sekolah, tindakan kepemimpinan dan koordinasi berkembang, tetapi capaian link and match belum meningkat; pada sekolah lain, hambatan koordinasi dan kesinambungan kepemimpinan menyertai penurunan capaian. Perbedaan ini menunjukkan perlunya membedakan indikator proses kepemimpinan dari indikator hasil link and match.

Perbandingan Lintas Kasus

SMK 2: Percepatan Transformasi dari Baseline Terendah

SMK 2 memulai implementasi dengan capaian 48%, terendah di antara enam sekolah, dan meningkat menjadi 65,40%. Peningkatan 17,40 poin merupakan perubahan terbesar. Matriks lintas kasus menggambarkan kondisi awal sekolah dengan kesenjangan pada hubungan industri, fasilitas, dan pembelajaran berbasis produk atau praktik. Kesiapan organisasi relatif mendukung karena sekolah mampu menerjemahkan diagnosis, membangun koordinasi dengan industri, dan menunjukkan komitmen implementasi. Progress tindakan kepemimpinan meningkat dari 50% menjadi 78%.

Pada sisi kemitraan, sekolah mengembangkan keterlibatan praktisi PT IKSJ, kunjungan industri, kerja sama industri, TEFA, dan penguatan pembelajaran berbasis produk. Data disertasi juga mencatat keterlibatan praktisi, dukungan peralatan excavator untuk kompetensi alat berat, dan pengembangan TEFA dengan mitra industri.

SMK 1: Penguatan Sistem dan Kepemimpinan Instruksional

SMK 1 meningkat dari 56% menjadi 61,52% atau 5,52 poin. Kondisi awal menunjukkan kesenjangan pada kurikulum, supervisi, kompetensi guru, TEFA, dan LSP. Kesiapan organisasi dinilai relatif mendukung karena struktur kepemimpinan dan tindak lanjut tersedia untuk mengonsolidasikan praktik. Progress tindakan kepemimpinan meningkat dari 45% menjadi 72%.

Arah perubahan tampak pada revisi kurikulum, supervisi dan observasi kelas, penguatan kompetensi, serta tindak lanjut. Kemitraan eksternal mulai dimanfaatkan melalui penyelarasan kurikulum, pembelajaran industri, LSP, dan keterlibatan pengawas.

SMK 3: Pembangunan Ekosistem Pembelajaran Industri

SMK 3 meningkat dari 54% menjadi 58,23% atau 4,23 poin. Kesenjangan awal berkaitan dengan TEFA, fasilitas, jaringan industri, BKK, dan pengalaman praktik siswa. Kesiapan organisasi masih berkembang, tetapi sekolah mulai membangun BKK, unit usaha, dan integrasi proyek sebagai fondasi ekosistem pembelajaran industri. Dokumen tindakan mencatat mobilisasi kegiatan yang diarahkan pada pengembangan unit usaha, kerja sama BPVP, BKK, TEFA, dan praktik lapangan. Progress tindakan kepemimpinan meningkat dari 42% menjadi 82%.

Kemitraan eksternal menunjukkan perluasan melalui kerja sama dengan BPVP dan pengembangan praktik lapangan. Matriks lintas kasus menempatkan kematangan kemitraan dalam tahap berkembang.

SMK 4: Penguatan Kapasitas Internal

SMK 4 meningkat dari 61% menjadi 61,77% atau 0,77 poin. Baseline yang relatif lebih tinggi tidak berarti seluruh aspek telah siap. Sekolah masih membutuhkan penguatan guru dan perangkat pembelajaran. Matriks lintas kasus menunjukkan komitmen kepala sekolah dan guru, tetapi kebutuhan pendampingan eksternal masih tinggi. Progress tindakan kepemimpinan meningkat dari 38% menjadi 75%.

Tindakan diarahkan pada penguatan guru, perangkat pembelajaran, SOP, supervisi, dan tindak lanjut. Hubungan eksternal mulai digunakan untuk menyelaraskan pembelajaran dan tata kelola dengan kebutuhan industri, tetapi dukungan eksternal dan kematangan kemitraan masih perlu diperkuat.

SMK 5: Hambatan Konsolidasi dan Koordinasi

SMK 5 mengalami penurunan dari 62% menjadi 56,73% atau 5,27 poin. Data kualitatif menunjukkan bahwa intervensi tetap berjalan, tetapi koordinasi dan kepemimpinan mengalami dinamika. Dalam analisis disertasi, kondisi ini dikaitkan dengan organizational readiness dan leadership capacity yang belum cukup mendukung konsolidasi tindakan. Progress tindakan kepemimpinan juga menurun dari 40% menjadi 34%.

Data kasus menunjukkan bahwa ketika koordinasi internal dan kesinambungan kepemimpinan terganggu, keputusan yang telah disepakati berisiko tidak diterjemahkan menjadi tindakan kolektif yang konsisten.

SMK 6: Tantangan Keberlanjutan pada Sekolah dengan Baseline Tinggi

SMK 6 memiliki capaian awal tertinggi, yaitu 69%, tetapi turun menjadi 62,22% atau 6,78 poin. Pada saat yang sama, dokumen menunjukkan bahwa sejumlah tindakan kepemimpinan tetap berjalan. Sekolah tetap melakukan penyelarasan kurikulum, menghadirkan guru tamu, dan menjalankan PKL. Namun, TEFA menghadapi masalah keberlanjutan. Progress tindakan kepemimpinan meningkat dari 48% menjadi 68%.

Kasus SMK 6 menunjukkan bahwa sekolah dapat memiliki fondasi kemitraan dan praktik tertentu, tetapi tetap menghadapi tantangan continuous improvement dan institutionalization. Keberlanjutan merupakan arah perubahan yang sedang dibangun, bukan pelembagaan yang telah selesai.

PEMBAHASAN

Baseline Bukan Penentu Tunggal

Perbandingan enam kasus memperlihatkan bahwa kondisi awal tidak bekerja sebagai prediktor tunggal trajectory. SMK 2 dengan baseline terendah justru mengalami peningkatan terbesar. Sebaliknya, SMK 6 dengan baseline tertinggi mengalami penurunan skor. Temuan ini mengingatkan bahwa capaian awal perlu dibaca bersama kemampuan sekolah mengenali kesenjangan, memobilisasi sumber daya, dan menghubungkan tindakan dengan industri. Penjelasan mismatch yang hanya bertumpu pada kondisi awal atau karakteristik lulusan akan mengabaikan proses organisasi yang mengubah kondisi tersebut.

Dengan demikian, baseline lebih tepat dipahami sebagai titik berangkat dan konfigurasi peluang maupun kendala, bukan sebagai penentu hasil. Sekolah dengan

kesenjangan besar dapat mengalami percepatan ketika memiliki kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan. Sekolah dengan capaian awal tinggi justru perlu mengalihkan perhatian dari pembangunan sistem dasar menuju pemeliharaan mutu, penguatan TEFA, dan pelembagaan kemitraan.

Kesiapan Organisasi Menghubungkan Keputusan dan Tindakan

Temuan SMK 5 menegaskan bahwa kesiapan organisasi berperan pada tahap setelah keputusan dibuat. Struktur formal atau rencana kegiatan tidak cukup apabila koordinasi, pembagian peran, dan kesinambungan kepemimpinan tidak berjalan. Kesiapan organisasi tampak melalui kapasitas untuk mengubah komitmen menjadi tindakan kolektif, melakukan monitoring, dan mempertahankan tindak lanjut. Hal ini sejalan dengan gagasan bahwa kemitraan sekolah-industri memerlukan tata kelola kolaboratif dan hubungan yang berkelanjutan (Aldridge & McLure, 2024; Meirawan et al., 2022).

Kesiapan juga bersifat multidimensi. Pada tingkat individual, aktor perlu memahami alasan perubahan dan bersedia terlibat. Pada tingkat organisasi, sekolah memerlukan pembagian peran, koordinasi, sumber daya, budaya kolaborasi, serta mekanisme monitoring. Pada tingkat lingkungan, dukungan industri, pengawas, kebijakan, dan akses sumber daya eksternal membantu sekolah menghubungkan pembelajaran dengan kebutuhan kerja. Ketika salah satu dimensi lemah, proses penerjemahan keputusan ke tindakan dapat terhambat.

Leadership Capacity dan Peran Sensemaking

Leadership capacity bukan sekadar kemampuan administratif kepala sekolah, melainkan kemampuan membaca data dan konteks, menentukan prioritas, memobilisasi aktor, serta menyesuaikan strategi. Perbandingan dokumen tindakan memperlihatkan bahwa perkembangan tindakan kepemimpinan dapat berlangsung meskipun outcome link and match bergerak berbeda. Karena itu, penilaian kepemimpinan perlu memperhatikan kualitas keputusan dan proses organisasi, bukan hanya skor akhir (Rustamadji & Omar, 2019).

Kepemimpinan instruksional dan penggunaan data dapat memperkuat pembelajaran profesional serta mengurangi kesenjangan mutu pembelajaran. Namun, dalam konteks link and match, sensemaking pimpinan juga perlu menjangkau kemitraan eksternal, fasilitas, TEFA, sertifikasi, dan BKK. Pemimpin perlu memastikan bahwa informasi industri dipahami bersama oleh tim dan diubah menjadi agenda organisasi yang dapat dimonitor (Syaifuddin, 2020).

Kematangan Kemitraan Industri dan Keberlanjutan

Kematangan kemitraan menentukan seberapa jauh dukungan industri dapat menopang perubahan sekolah. Keterlibatan guru tamu, kunjungan industri, praktik kerja, penyelarasan kurikulum, dan dukungan fasilitas merupakan bentuk hubungan yang lebih substantif daripada kerja sama formal. Akan tetapi, kegiatan tersebut perlu terintegrasi dengan perencanaan, pembagian tanggung jawab, dan evaluasi agar tidak berhenti sebagai aktivitas sesaat. Studi kolaborasi sekolah dan tempat kerja menekankan pentingnya hubungan dua arah untuk menjaga relevansi pendidikan vokasi. (Meirawan et al., 2022; Yoto et al., 2024).

Kasus SMK 6 memperlihatkan bahwa sebagian aktivitas kemitraan tetap berlangsung, tetapi TEFA menghadapi persoalan keberlanjutan. Ini menunjukkan perbedaan antara keberadaan kegiatan dan institutionalization. Praktik baru dapat disebut terlembagakan ketika memiliki tata kelola, sumber daya, penanggung jawab, prosedur, dan evaluasi yang relatif stabil. Temuan ini sejalan dengan kebutuhan untuk mengelola kemitraan sebagai hubungan strategis dan berkelanjutan (Wijanarka et al., 2023).

Variasi sebagai Trajectory, Bukan Kategori Berhasil atau Gagal

Hasil enam SMK lebih tepat dibaca sebagai trajectory transformasi yang berbeda. SMK 2 menunjukkan accelerating transformation; SMK 1 menunjukkan building atau strengthening system; SMK 3 dan SMK 4 berada pada pola building system dengan fokus ekosistem pembelajaran industri dan kapasitas internal; SMK 5 memperlihatkan consolidation/obstacle; sedangkan SMK 6 menghadapi tantangan sustaining/continuous improvement. Tipologi ini menjelaskan orientasi dan tahap perubahan, bukan label permanen bagi sekolah.

Pendekatan trajectory juga membantu menghindari penilaian yang terlalu sederhana berdasarkan naik atau turunnya satu angka. Penurunan capaian SMK 5 dan SMK 6 merupakan negative cases yang memperkaya penjelasan. SMK 5 menunjukkan pentingnya konsolidasi organisasi, sedangkan SMK 6 menunjukkan bahwa fondasi yang relatif tinggi tetap membutuhkan mekanisme keberlanjutan. Dengan membaca kasus negatif, analisis dapat mengidentifikasi batas kondisi yang diperlukan agar perubahan bertahan.

Pola tersebut memperlihatkan pentingnya membedakan tiga hal: perubahan skor link and match, perkembangan tindakan kepemimpinan, dan tingkat pelembagaan praktik. Ketiganya saling berhubungan, tetapi tidak identik. Sekolah dapat menunjukkan tindakan

yang berkembang namun masih menghadapi persoalan keberlanjutan; sebaliknya, sekolah dengan baseline rendah dapat mengalami percepatan ketika diagnosis diterjemahkan menjadi tindakan yang terkoordinasi.

Kasus SMK 2 memperlihatkan bahwa baseline rendah tidak selalu menjadi penghambat. Ruang perubahan dapat menjadi besar ketika kepemimpinan mampu menghubungkan diagnosis dengan keputusan dan dukungan eksternal. Pada SMK 1, perubahan menggambarkan penguatan sistem internal, meskipun kematangan kemitraan dan konsistensi implementasi tetap perlu dipantau.

Pada SMK 3, kenaikan capaian belum dapat dimaknai sebagai sistem kemitraan yang sepenuhnya mapan karena kemitraan masih berada pada tahap berkembang. Perubahan lebih tepat dibaca sebagai pembangunan ekosistem pembelajaran industri yang sedang berlangsung. Pada SMK 4, penguatan tindakan kepemimpinan yang belum diikuti kenaikan outcome dalam besaran sebanding menunjukkan bahwa penguatan kapasitas internal membutuhkan waktu untuk terkonversi menjadi capaian link and match.

SMK 5 merupakan negative case yang memperjelas batas mekanisme perubahan, bukan sekadar sekolah yang gagal. Sementara itu, SMK 6 menunjukkan bahwa baseline tinggi tidak otomatis menghasilkan kenaikan skor dan bahwa keberadaan kegiatan belum selalu berarti praktik telah terlembagakan.

Implikasi Praktis

Temuan ini memiliki implikasi bagi kebijakan pendidikan vokasi. Program peningkatan link and match tidak seharusnya menerapkan paket tindakan identik tanpa diagnosis kesiapan. Dukungan perlu dibedakan: sekolah yang sedang membangun sistem memerlukan pendampingan struktur, kapasitas guru, dan kemitraan dasar; sekolah yang telah memiliki fondasi memerlukan dukungan pelembagaan, tata kelola TEFA, dan continuous improvement. Diferensiasi dukungan semacam ini lebih sesuai dengan variasi konteks sekolah.

Pertama, diagnosis link and match perlu memetakan kesiapan pada tingkat individual, organisasi, dan lingkungan, bukan hanya memeriksa dokumen kerja sama. Kedua, kepala sekolah perlu membangun pembagian peran dan mekanisme koordinasi yang tidak bergantung pada satu figur. Ketiga, setiap kemitraan industri perlu memiliki agenda, penanggung jawab, sumber daya, jadwal, bukti pelaksanaan, dan mekanisme evaluasi.

Keempat, TEFA perlu ditopang tata kelola operasional dan dukungan industri yang realistis agar tidak berhenti setelah fase inisiasi.

Kelima, evaluasi perubahan perlu menggabungkan indikator outcome dan bukti proses. Capaian link and match tetap penting, tetapi perlu dibaca bersama perkembangan tindakan kepemimpinan, keberlanjutan program, dan kualitas kemitraan. Keenam, pendampingan sebaiknya disesuaikan dengan trajectory sekolah. Sekolah dengan hambatan konsolidasi memerlukan penguatan koordinasi dan kesinambungan kepemimpinan, sedangkan sekolah dengan baseline tinggi perlu memusatkan perhatian pada pelembagaan dan perbaikan berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian

Artikel ini menggunakan data dari enam SMK lokasi implementasi pada satu kabupaten dan satu konteks industri utama. Perbandingan capaian dilakukan secara deskriptif, tanpa kelompok kontrol, sehingga tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan efek kausal eksperimental. Organizational readiness juga dianalisis secara kualitatif-tematik dan tidak diukur sebagai skor komposit atau diuji melalui model statistik. Oleh karena itu, empat kondisi penjelas diperlakukan sebagai kerangka interpretasi berbasis bukti proses, bukan sebagai variabel yang telah terbukti memiliki pengaruh kausal.

Selain itu, penyajian kasus menggunakan kode SMK 1 sampai SMK 6 untuk mengikuti matriks komparatif dalam disertasi. Pembaca perlu memahami bahwa variasi trajectory merupakan temuan kontekstual yang dapat menjadi dasar pengujian dan pengembangan lebih lanjut, bukan generalisasi statistik untuk seluruh SMK.

KESIMPULAN

Transformasi link and match pada enam SMK di Kabupaten Sorong tidak berjalan seragam karena perubahan tidak hanya ditentukan oleh kondisi awal atau keberadaan program, tetapi juga oleh interaksi kesiapan organisasi, kapasitas kepemimpinan, baseline condition, dan kematangan kemitraan industri. Rata-rata capaian enam sekolah meningkat dari 58,33% menjadi 60,98%, tetapi empat sekolah mengalami kenaikan dan dua sekolah mengalami penurunan. SMK 2 dengan baseline terendah mencatat peningkatan terbesar, sedangkan SMK 6 dengan baseline tertinggi menghadapi penurunan capaian meskipun sejumlah tindakan kepemimpinan dan kegiatan kemitraan tetap berlangsung.

Kasus SMK 5 menunjukkan bahwa perubahan kepemimpinan dan hambatan koordinasi dapat menghalangi konsolidasi tindakan. Kasus SMK 6 menunjukkan bahwa keberlanjutan kegiatan belum selalu berarti pelembagaan organisasi, terutama ketika TEFA belum stabil. Sebaliknya, SMK 2 memperlihatkan bahwa baseline rendah dapat diikuti percepatan ketika diagnosis, keputusan, komitmen, dan dukungan industri terhubung.

Dengan demikian, organizational readiness berfungsi sebagai conditioning mechanism yang menjelaskan mengapa mekanisme transformasi yang sama dapat menghasilkan trajectory yang berbeda. Implikasi utamanya adalah perlunya pendampingan yang adaptif terhadap kondisi dan tahap perubahan masing-masing sekolah, disertai penguatan koordinasi, kepemimpinan, kemitraan strategis, monitoring, dan pelembagaan praktik. Temuan ini merupakan penjelasan evaluatif berbasis integrasi data, bukan klaim hubungan sebab-akibat eksperimental.

Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan SMK dari wilayah dan konteks industri yang lebih beragam, menggunakan pengamatan longitudinal, serta mengembangkan pengukuran kesiapan organisasi yang dapat diuji lebih lanjut. Arah tersebut diperlukan untuk menilai keberlanjutan trajectory dan menguji secara lebih sistematis hubungan antara kesiapan organisasi, kapasitas kepemimpinan, kematangan kemitraan, dan capaian link and match.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, D., Mahir, I., & Prihantono, C. R. (2024). Innovative models for SMK and industry partnerships aligned with the Merdeka Belajar curriculum. *Journal of Pedagogi, 1*(3), 49–60. https://ejournal-nawalaedu.com/index.php/JOP/article/view/411

Aldridge, J. M., & McLure, F. I. (2024). Preparing schools for educational change: Barriers and supports—A systematic literature review. *Leadership and Policy in Schools, 23*(3), 486–511.

Almaleh, A., Aslam, M. A., Saeedi, K., & Aljohani, N. R. (2019). Align My Curriculum: A framework to bridge the gap between acquired university curriculum and required market skills. *Sustainability, 11*(9), Article 2607. https://www.mdpi.com/2071-1050/11/9/2607

Branch, R. M. (2009). *Instructional design: The ADDIE approach*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-09506-6

Caire, G. (1967). [Review of the book *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, by G. S. Becker]. *Revue économique, 18*(1), 132–133. https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1967_num_18_1_407753_t1_0132_0000_001

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2). https://doi.org/10.1177/0021886306295295

Mariyam, S., Syaifuddin, M., Zuriah, N., & Rustamadji. (2026). Developing SORONG GROW to transform vocational school and industry alignment in Sorong. *Berkala Ilmiah Pendidikan, 6*(3), 307–321. https://journal.kurasinstitute.com/index.php/bip/article/view/2402

McGuinness, S., Pouliakas, K., & Redmond, P. (2018). Skills mismatch: Concepts, measurement and policy approaches. *Journal of Economic Surveys, 32*(4), 985–1015. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joes.12254

Meirawan, D., Mulyani, H., & Asri, K. H. (2022). BEACCTIVE as educational leadership model to create partnerships with business and industry. *Jurnal Cakrawala Pendidikan, 41*(2), 295–307. https://jurnal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/45913

Peters, M., & Fàbregues, S. (2024). Missed opportunities in mixed methods EdTech research? Visual joint display development as an analytical strategy for achieving integration in mixed methods studies. *Educational Technology Research and Development, 72*(5), 2477–2497. https://link.springer.com/article/10.1007/s11423-023-10234-z

Prahastiwi, E. D., Zuriah, N., & Widodo, J. (2025). Strategi Guru dalam Mengembangkan Pembelajaran Berdiferensiasi untuk Siswa Slow Learner di Sekolah Dasar. *ELSE (Elementary School Education Journal): Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Sekolah Dasar, 9*(2), 226–234. https://journal.um-surabaya.ac.id/pgsd/article/view/21007

Reeping, D., & Edwards, C. (2022). Integrating using a crossover analysis with formative joint displays in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research, 16*(4). https://doi.org/10.1177/15586898211047660

Rustamadji. (2020). Kualitas Kepemimpinan Pendidikan dalam Konteks Organisasi Pembangunan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan, 8*(1).

Rustamadji, & Omar, C. M. Z. B. C. (2019). The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement. *Management Science Letters, 9*(3), 399–412.

Syaifuddin, M. (2020). Implementation of authentic assessment on mathematics teaching: Study on junior high school teachers. *European Journal of Educational Research, 9*(4), 1491–1502. https://www.eu-jer.com/index.php/implementation-of-authentic-assessment-on-mathematics-teaching-study-on-junior-high-school-teachers

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*, Article 67. https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

Wijanarka, B. S., Wijarwanto, F., & Mbakwa, P. N. (2023). Successful implementation of teaching factory in machining expertise in vocational high schools. *Jurnal Pendidikan Vokasi, 13*(1), 1–13. https://journal.uny.ac.id/index.php/jpv/article/view/51811

Yoto, Y., Marsono, M., Nurhadi, D., & Suyetno, A. (2024). Increasing the quality of education in vocational schools through cooperation with industry. In *Proceedings of the 5th Vocational Education International Conference (VEIC-5 2023)* (pp. 1534–1542). Atlantis Press. https://www.atlantis-press.com/proceedings/veic-23/125997827

Zuriah, N. (2021). Penanaman Nilai-Nilai Karakter Pancasila dalam Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan Berbasis Polysynchronous di Era New Normal. *Jurnal Moral Kemasyarakatan, 6*(1), 12–25. https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JMK/article/view/5086