

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia yang cepat membuat semua aspek mengalami percepatan sehingga mengakibatkan dampak positif dan negatif. Dampak positif yang sangat terasa saat ini yaitu kesempatan lulusan SMK untuk berpartisipasi di negara asing dibuka seluas-luasnya. Sedangkan dampak negatif yaitu ketika mereka tidak bisa bersaing dengan tenaga kerja asing, karena sumber daya manusia (SDM) lulusan SMK saat ini dianggap memiliki keterampilan yang lemah. Fondasi dari kekurangan SDM Indonesia dapat dilihat dari kurangnya keahlian serta keterampilan secara profesional yang ada pada individu. Adapun upaya penguatan yang dilakukan yaitu dengan ditingatkannya kualitas pada jenjang pendidikan kejuruan yang diharapkan dapat menciptakan lulusan yang terampil dan profesional sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang unggul sesuai dengan tujuan SMK (Sari, Giatman, & Ernawati, 2022).

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu jenjang pendidikan dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang selalu dinamis mengikuti perkembangan jaman sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Berbagai program terobosan dilakukan mulai dari *link and match*, kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dimana Kepala sekolah SMK harus mampu mendirikan mini industri di sekolah. Kepala sekolah SMK seperti *Chief Eksekutif Officer* (CEO) pada perusahaan, memiliki gaya kepemimpinan yang efektif harus terus berinovasi dalam membangun suatu nilai dan penerapan dalam bisnis, tidak terus berpaku pada cara-cara yang konvensional, harus menginspirasi dan memotivasi siswa-siswanya sehingga peran kepala sekolah di SMK juga harus mampu sebagai layaknya seorang wirausahawan.

Revitalisasi SMK melalui Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan, *Center of Excellent/CoE*,

SMK Pusat Keunggulan, mulai dari tingkat nasional sampai ke daerah, hal ini bertujuan untuk peningkatan tamatan SMK yang bermutu. Sejalan dengan program dari pemerintah pusat, Pemprov DKI Jakarta mendorong percepatan pendidikan mulai dari peresmian program revitalisasi di tahun 2019, dikeluarkannya Peraturan Gubernur Nomor 32 tahun 2019 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan, yang bertujuan meningkatkan keterkaitan dan kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan menengah kejuruan di SMK negeri dan SMK swasta dengan praktik usaha/kerja yang dilaksanakan dan dikembangkan oleh pelaku usaha dalam dunia usaha dan dunia industri, yang meliputi penyelenggaraan revitalisasi SMK, kerja sama, sertifikasi kompetensi, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan lembaga, pendampingan SMK swasta, peranan pendidik dan pembinaan. Selanjutnya dalam mendukung ketercapaian program tersebut Pemerintah Provinsi DKI Jakarta mengeluarkan Keputusan Gubernur Nomor 199 tahun 2020 tentang Kelompok Kerja Kemitraan Sekolah Menengah Kejuruan periode 2019-2022.

Program yang disusun bersama tim pengembangan kelompok kerja kemitraan SMK mulai dari pemetaan potensi daerah untuk vokasi, *Dual System* SMK dan Industri, pengembangan *TEFA*, peningkatan kompetensi guru dalam pelayanan kepada siswa, Selain hal tersebut disusun pula peta jalan Revitalisasi SMK, Kegiatan Strategi Daerah, SMK Kolaborasi, SMK BLUD, *co-working space* dan pemasaran produk SMK baik secara langsung maupun melalui media seperti televisi, *market place* di Wekiddo SMK bisa, *Youtuber* SMK, Radio Disdik, *Instagram*, web sekolah, *Facebook*, dan media lainnya.

Kebijakan-kebijakan tersebut ternyata belum mampu membuat para lulusan SMK terserap dengan baik di dunia industri. Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan DKI Jakarta No. 17336/-1.851,7 tanggal 30 Desember 2022 adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Angka Pengangguran Lulusan SMK tahun 2019/2020 dan 2020/2021 Wilayah Provinsi DKI Jakarta**

No	Keterangan	2019/2020		2020/2021	
		Total	Persentase	Total	Persentase
1	Jumlah peserta didik lulus	70.496		74.211	
2	Jumlah peserta yang terdata	59.908		74.047	
3	Lulusan sudah bekerja	26.039	43.48%	34.789	43.48%
4	Lulusan melanjutkan Kuliah	11.499	19.2%	13.995	19.2%
5	Lulusan wirausaha	6.274	10.42%	7.474	10.42%
6	Lulusan yang belum bekerja	16.096	26.88%	17.789	24,02%
7	Lulusan BMW	43.812	73.12 %	56.258	76,00%

Sumber: Surat Laporan Kepala Dinas Pendidikan DKI Jakarta No. 17336-1.851,7 tanggal 30 Desember 2022

Dari data di atas terlihat jelas bahwa masih banyaknya pengangguran tamatan SMK di DKI Jakarta 36,88 % (16.96) tahun 2019/2020 berdasarkan data per 20 Desember 2021 dan 24.02 % (17.789) tahun 2020/2021 dan per 30 Desember 2022.

Salah satu faktor terjadinya pengangguran dapat terjadi karena lulusan SMK belum sesuai dengan kompetensi yang ada pada dunia usaha dunia industry (DUDI) dan belum bisa menciptakan wirausaha sendiri. Salah satu cara untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan program kebijakan TEFA. TEFA merupakan salah satu solusi untuk menyiapkan peserta didik agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi dunia industri. TEFA yang dikembangkan dapat diintegrasikan pada unit produksi yang diselenggarakan oleh sekolah (Nurtanto, Ramdani, & Nurhaji, 2017).

Lulusan SMK diminta meningkatkan standar kompetensinya agar bisa bersaing saat menghadapi tantangan global. Bekerja di industri bukanlah satu-satunya tujuan bagi lulusan SMK. Pada dasarnya lulusan SMK diharapkan bisa hidup mandiri, meraih cita-cita, dan bisa mempraktikkan apa yang diperolehnya di sekolah melalui wirausaha mandiri dengan melihat peluang pada kebutuhan masyarakat. Lulusan SMK diharapkan dapat meningkatkan standar, yaitu minimal memiliki standar Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA),

bahkan lebih baik lagi jika bisa mencapai standar global, mampu bersaing dalam revolusi industri 4.0 dan masyarakat 5.0 (Sanatang, 2020).

TEFA adalah pembelajaran berbasis produk (barang/jasa) melalui sinergi sekolah dengan industri untuk menghasilkan lulusan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan industri. Berikut kami tampilkan tabel 2 di bawah ini:

**Tabel 1.2 Daftar Nama SMK BLUD Pelaksana TEFA**

No	Nama Sekolah	No	Nama Sekolah
1.	SMKN 27	12.	SMKN 24
2.	SMKN 36	13.	SMKN 26
3.	SMKN 57	14.	SMKN 32
4.	SMKN 13	15.	SMKN 51
5.	SMKN 20	16.	SMKN 63
6.	SMKN 33	17.	SMKN 46
7.	SMKN 37	18.	SMKN 48
8.	SMKN 1	19.	SMKN 52
9.	SMKN 7	20.	SMKN 58
10.	SMKN 14	21	SMKN 60
11.	SMKN 30		

Sumber: Dinas Pendidikan DKI Jakarta tahun 2022

TEFA adalah salah satu dari indikator program SMK Pusat Keunggulan untuk percepatan mutu pendidikan. Mulai tahun 2021 sampai tahun 2022, berdasarkan daftar SMK Pusat Keunggulan, jumlah Sekolah Menengah Kejuruan Pemprov DKI yang melaksanakan TEFA baru ada 39 (6,7%) sesuai SK SMK PK, dan 539 yang belum melaksanakan (93,3%) dari 578 SMK di DKI Jakarta.

Sesuai surat keputusan Dirjen Kemendibud Ristek dan Teknologi No 26/D/0/2022 yang menetapkan SMK sebagai pusat keunggulan tahap II tahun 2022 ada 250 SMK se-Indonesia, sedangkan DKI Jakarta ada 20 SMK Negeri, Berikut data SMK Pusat Keunggulan yang ada di SMK Negeri di DKI Jakarta pada tabel 3 :

**Tabel 1.3 Daftar Nama SMK Pusat Keunggulan**

No	Nama Sekolah	No	Nama Sekolah
1.	SMKN 63	11.	SMKN 1
2.	SMKN 28	12.	SMKN 49
3.	SMKN 51	13.	SMKN 30
4.	SMKN 34	14.	SMKN 33
5.	SMKN 2	15.	SMKN 17
6.	SMKN 27	16.	SMKN 23

No	Nama Sekolah	No	Nama Sekolah
7.	SMKN 35	17.	SMKN 14
8.	SMKN 4	18.	SMKN 38
9.	SMKN 36	19.	SMKN 62
10.	SMKN 57	20.	SMKN 61

Sumber: Dinas Pendidikan DKI Jakarta tahun 2022

Berdasarkan pemetaan antara SMK BLU dan Pusat Keunggulan di di DKI Jakarta ada 7 SMKN yang memiliki status sebagai sekolah BLU dan Pusat Keunggulan. Berikut data sekolah BLUD dan Pusat keunggulan pada tabel 4:

**Tabel 1.4 Daftar Nama SMK BLUD dan Pusat Keunggulan**

No	Nama Sekolah
1.	SMKN 27
2.	SMKN 57
3.	SMKN 36
4.	SMKN 51
5.	SMKN 1
6.	SMKN 30
7.	SMKN 33

Sumber: Dinas Pendidikan DKI Jakarta tahun 2022

Untuk Mendukung percepatan TEFA, Direktorat Kemitraan dan Penyelarasan DUDI pada hari Jumat, 7 Agustus 2020 telah melaksanakan sosialisasi sekaligus peluncuran Program Peningkatan Kapabilitas Manajerial Kepala SMK Berbasis Industri Tahun 2020. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berkomitmen untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan vokasi khususnya SMK di Indonesia melalui kemitraan strategis dengan dunia usaha dan dunia industri. Kepala SMK yang memiliki karakter layaknya CEO dan dapat berkontribusi memajukan Indonesia melalui pengembangan pendidikan Vokasi yang selaras dengan kebutuhan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI).

Program TEFA pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) mengharuskan materi, dan pembelajaran pada setiap kompetensi keahlian harus disesuaikan dengan budaya dan kebutuhan kompetensi standar yang dipersyaratkan industri yang menjadi pendamping atau pasangan SMK berdasarkan Peraturan Pemerintah No.41 Tahun 2015 tentang Pembangunan Sumber Daya Manusia (Sedian, 2022). TEFA diperlukan dalam pelaksanaan kerjasama SMK dengan Dunia Usaha/ Dunia Industri/Dunia Kerja yang baik

dan saling menguntungkan sangat penting untuk menunjang tercapainya program pengembangan *TEFA* berbasis industri (Nurhasanah, Ahman, & Yusuf, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru produktif di SMK Negeri Jakarta permasalahan penerapan *TEFA* pada umumnya adalah: 1) masih lemahnya kerja sama/sinergisitas antara SMK dengan dunia usaha/dunia industry, 2) sering terjadinya ketidaksesuaian antara teori yang diperoleh dengan proses praktik yang dilakukan, 3) keterbatasan peralatan, 4) kompetensi guru yang tidak sesuai lagi dengan perkembangan dunia industri sehingga materi yang diperoleh di sekolah sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan dunia industry, 5) tingginya/mahalnya penyediaan peralatan dan pemeliharaan alat-alat yang dibutuhkan bagi *TEFA* di sekolah, 6) penerapan jadwal blok belum dapat terealisasi karena adanya penyesuaian kurikulum yang universal, 7) DU/DI yang kurang maksimal memberikan pelatihan maksudnya DU/DI dalam melaksanakan pelatihan bagi guru dan siswa belum sepenuhnya terlaksana, 8) praktik kerja lapangan yang 6 bulan yang sebagian besar tidak sesuai jurusan yang dipilih sehingga menjadi siswa kurang pengaplikasikan kompetensi siswa yang di dapat di sekolah, dan 9) pemasaran produk baru di lingkungan sekoalah hasil dari siswa belum di pasarkan keluar sekolah dan pemakainya baru lingkungan sendiri.

Pengelola *TEFA* dalam hal ini pimpinan sekolah umumnya belum memahami sepenuhnya konsep *TEFA* sehingga dalam perencanaan *TEFA* di SMK belum maksimal, baik dari sisi jumlah program keahlian maupun pelaksanaannya. Perencanaan *TEFA* juga belum direncanakan dengan baik. Pelaksanaannya baru berdasarkan unit produksi yang sudah ada di sekolah kemudian dilanjutkan dengan *TEFA*. Kurikulum yang digunakan kurikulum 2013, kemudian dilanjutkan dengan Kurikulum Merdeka sebagian besar belum disinkronkan dengan kurikulum industri. Jadwal pembelajaran teori dan praktik sebagian besar masih menggunakan sistem pembelajaran biasa, belum menggunakan sistem blok (Sudiyono, 2020).

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu untuk cepat beradaptasi dengan segala perubahan

teknologi yang begitu cepat, maka kepala sekolah yang dibutuhkan adalah kepala sekolah yang memiliki karakteristik kepemimpinan visoner. Karakteristik kepemimpinan visoner adalah pemimpin yang terbiasa dengan strategi, membangun ide-ide baru, dan menambahkan nilai pada program lama. Kemudian, dalam tahap visi, pemimpin menciptakan visi yang membentuk jembatan antara pikiran dan tindakan pemimpin dan pengikut melalui respons emosional. Akhirnya, dalam fase emosi dan tindakan, kebutuhan khusus dari pemangku kepentingan tertentu ditanggapi pada waktu tertentu, dan pemimpin serta pengikut terlibat dalam menciptakan visi bersama (Wang, Jin, & Yoo, 2024).

Kepemimpinan visoner kepala sekolah membuktikan bahwa dirinya memiliki ide atau gagasan tentang sekolahnya di masa yang akan datang dan mampu melaksanakan percepatan dan *TEFA* memberikan kontribusi tersendiri bagi SMK. Selanjutnya melalui dialog kritis dengan unsur pimpinan lainnya merumuskan masa depan organisasi melalui proses sosialisasi, transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal tersebut kepada seluruh *stakeholders*.

Pemimpin visoner harus memiliki visi yang tepat sebagai pedoman bagi staf untuk bekerja yang diberikan dalam arah, termasuk kapasitas untuk memiliki inovasi yang mengarah pada perubahan di masa depan. Pemimpin harus memiliki kompetensi pedagogik dalam mendefinisikan visi mereka sehingga jelas dipahami oleh orang lain. Pemimpin harus mengekspresikan visi mereka secara verbal dan perilaku yang praktis, dan memiliki kompetensi pedagogik dalam menerapkan penjelasan yang berbeda, melalui persyaratan untuk pemimpin visoner adalah komunikasi visi, berpikiran terbuka, berkompeten menciptakan jaringan serta kerja tim dan berkompeten mengembangkan interaksi serta mampu mengembangkan kebiasaan pribadi yang dapat diandalkan.

Hasil wawancara awal dengan beberapa guru diketahui bahwa kepala sekolah belum memusatkan kepada visi sehingga belum bisa diturunkan menjadi misi-misi strategis dan kondusif untuk merealisasikan visi, program kegiatan yang strategis belum dapat dirancang oleh kepala sekolah, kepala sekolah belum bisa menyiapkan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan civitas

sekolah, kepala sekolah belum bisa mengkondisikan lingkungan komprehensif dan kepala sekolah belum bisa menanggulangi ancaman yang dialami sekolah.

Hasil wawancara ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Akyuwen, Kempa, & Rumfot (2023) yang menyatakan bahwa kurangnya pemahaman para kepala sekolah akan *TEFA*, kurangnya ketersediaan sumberdaya dalam pelaksanaan dan pengembangan *TEFA*, lemahnya pengawasan serta dukungan sekolah terhadap kegiatan *TEFA*, tumpang tindihnya tugas dan tanggung jawab pengelola, pembagian beban kerja yang kurang merata diakibatkan lemahnya sumberdaya, pengelolaan pelaksanaan *TEFA* yang cenderung parsial, kurang aktifnya para peserta didik dalam mengikuti kegiatan praktik, rendahnya kompetensi yang dicapai peserta didik yang makin memperlebar kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki peserta didik dengan apa yang dibutuhkan pada dunia industri, koordinasi antar lembaga dan kerjasama (*Memorandum of Understanding*) dengan dunia usaha/industri dalam pelaksanaan *TEFA* yang masih lemah, sarana prasaran yang tidak mengakomodir tuntutan produksi baik dari segi kualitas maupun kuantitas dan kurang efektifnya manajemen yang dijalankan (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi)

Guru merupakan profesional di bidang pendidikan dan pengajaran. Hal ini mengacu pada Undang-Undang Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Butir 14. Pengetahuan dan keahlian merupakan bentuk dari profesional kerja guru yang diatur pada undang-undang meliputi pengetahuan dan komunikasi baik antara guru siswa secara efektif dapat dilaksanakan bila memiliki pengetahuan yang tinggi, memahami teknologi tepat guna dalam menjawab perkembangan dan tantangan saat.

Profesional kerja para guru dalam mengajar apalagi pada saat pembelajaran daring di masa pandemi Covid 19 ini sangat baik, hal ini dapat diketahui dari pengembangan pelaksanaan pembelajaran dengan beberapa inovasi seperti media pembelajaran yang dikemas khusus untuk pembelajaran daring dan alat penilaian yang digunakan juga menyesuaikan dengan keadaan daring. Beberapa pelatihan sangat diperlukan untuk guru sebagai *upgrading*

*skill* demi tercapainya peningkatan keprofesionalan guru dalam melaksanakan tugasnya di saat pandemi. Hasil belajar siswa yang dilihat dari nilai rata-rata siswa pada pembelajaran daring sudah baik, namun jika dibandingkan dengan pembelajaran luring masih lebih baik pembelajaran luring (Muhson, 2012). Kebutuhan akan pelatihan juga dapat dilihat dari data guru produktif yang dibutuhkan oleh SMK Negeri di DKI Jakarta. Jumlah kebutuhan guru SMK di Jakarta sebanyak 3.066 guru. Guru PNS yang tersedia sebanyak 1.387 guru, guru PPPK sebanyak 1.494 guru. Sehingga masih dibutuhkan guru sebanyak 185 guru yang dapat diangkat dari PPPK. Guru-guru baru ini tentu masih membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.

Profesional kerja merupakan paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional. Orang yang profesional adalah orang yang memiliki profesi. Hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa guru di SMK Negeri menyebutkan bahwa masih banyak guru belum optimal mengelola pembelajaran, kepribadian dan tingkah laku guru masih belum menjadi teladan, keahlian dan pengetahuan guru belum sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dan keterampilan dan kreativitas guru masih belum berkembang optimal. Mengelola pembelajaran, kepribadian dan tingkah laku guru masih belum menjadi teladan, keahlian dan pengetahuan guru belum sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dan keterampilan dan kreativitas guru masih belum berkembang optimal.

Profesionalisme kerja guru merupakan kemampuan seorang guru untuk melakukan suatu perbuatan sesuai dengan tujuan mencakup aspek perencanaan program belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar. Kualitas profesional kerja guru dapat dilihat dari segi proses dan hasil. Banyak faktor yang mempengaruhi profesional kerja guru. Profesional kerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor diantaranya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi berprestasi guru.

Selain faktor kepemimpinan visioner dan profesionalisme guru maka budaya sekolah juga berpengaruh terhadap *TEFA* di SMK. Hasil survei awal yang dilakukan di beberapa SMK di DKI Jakarta diketahui bahwa belum ada jalinan interaksi unsur-unsur *stakeholder* sekolah, belum melihat adanya suatu kekuasaan yang tidak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, pembicaraan maupun tindakan semua sumber daya dalam sekolah. Identitas dalam diri setiap guru dan tenaga kependidikan di sekolah masih belum sesuai dengan aturan yang ada di sekolah, hubungan komunikasi antar guru, antar guru dengan kepala sekolah dan antar guru dengan pegawai sekolah belum kondusif dan guru menyatakan bahwa motivasi dan disiplin kerja guru belum tercapai kaena kondisi yang belum kondusif selama beberapa tahun ini.

Budaya sekolah sangat berperan dalam menunjang keberhasilan profesionalisme guru, kinerja kepemimpinan dan efektivitas *TEFA*. Setiap orang akan bekerja dengan baik dan optimal apabila didukung oleh budaya sekolah yang baik, sebab budaya sekolah dan lingkunga kerja yang kondusif akan memberikan perasaan tenang, nyaman, aman dan merasa dihargai. Budaya sekolah dipengaruhi oleh struktur dan proses organisasi yang kondusif dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja. Budaya sekolah yang kondusif akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang bertanggung jawab dan semangat disiplin tinggi.

Budaya sekolah mampu membantu pencapaian tujuan organisasi melalui kinerja dari masing-masing sumber daya manusia yang ada di sekolah. Kinerja guru menjadi faktor penting dalam menciptakan terbentuknya efektivitas *TEFA* (*TEFA effectiveness*). Guru harus menampilkan kinerja yang terbaik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, baik dalam penyusunan perencanaan program kerja, pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas dan di luar kelas maupun dalam melakukan proses penilaian terhadap peserta didik dengan mengembangkan penilaian berbasis karakter, berdaya mutu dan membangun suasana pembelajaran yang bermakna dan menyenangkan bagi seluruh siswa. Kepemimpinan visioner kepala sekolah, profesionalisme guru dan budaya sekolah mendasari peneliti untuk melakukan penelitian Efektivitas *TEFA* di SMKN Provinsi DKI Jakarta”

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan efektivitas TEFA di SMKN DKI Jakarta yaitu:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) pada situasi ini lulusan SMK dianggap memiliki keterampilan yang lemah.
2. Lulusan SMK merupakan penyumbang angka pengangguran tertinggi di Indonesia.
3. Lulusan SMK belum sesuai dengan kompetensi yang ada pada DUDI dan belum bisa menciptakan wirausaha sendiri.
4. Masih rendahnya SMK yang melaksanakan TEFA.
5. Pimpinan sekolah umumnya belum memahami sepenuhnya konsep TEFA.
6. Kurikulum yang digunakan kurikulum merdeka, sebagian besar belum disinkronkan dengan kurikulum industri.
7. Kepala sekolah belum memusatkan kepada visi sehingga belum bisa diturunkan menjadi misi-misi strategis dan kondusif
8. Masih rendahnya profesionalisme guru di SMK Negeri di Jakarta yang sesuai dengan konsep TEFA
9. Masih rendahnya budaya sekolah yang ditandai dengan belum ada jalinan interaksi unsur-unsur *stakeholder* sekolah

## C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka pembatasan masalahnya adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah, profesionalisme guru dan budaya sekolah terhadap efektivitas TEFA di SMK Negeri di Provinsi DKI Jakarta?

## D. Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Efektivitas TEFA di SMKN Provinsi DKI Jakarta?
2. Apakah pengaruh Profesional Guru terhadap Efektivitas TEFA di SMK Provinsi DKI Jakarta?

3. Apakah pengaruh Budaya Sekolah terhadap Efektivitas TEFA di SMKN Provinsi DKI Jakarta?
4. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Budaya Sekolah di SMKN Provinsi DKI Jakarta?
5. Apakah ada pengaruh Profesionalisme Guru terhadap Budaya Sekolah di SMKN Provinsi DKI Jakarta?
6. Apakah ada Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Profesionalisme Guru di SMKN Provinsi DKI Jakarta?
7. Apakah Budaya Sekolah mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Efektivitas TEFA di SMKN Provinsi DKI Jakarta.
8. Apakah Budaya Sekolah mampu memediasi pengaruh Profesionalisme Guru terhadap Efektivitas TEFA di SMKN Provinsi DKI Jakarta.
9. Apakah Profesionalisme Guru mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Efektivitas TEFA di SMKN Provinsi DKI Jakarta.
10. Bagaimana model konseptual Peningkatan Efektivitas TEFA?

## E. Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian secara praktis dan teoritis :

1. Manfaat teoritis
  - 1) Dapat memberikan kontribusi yang berdaya guna secara teoritis, metodologis, dan empiris bagi kepentingan akademis dalam bidang ilmu pendidikan.
  - 2) Dapat dijadikan suatu pola dan strategi dalam meningkatkan mutu pelayanan guru khususnya di SMK Negeri di DKI Jakarta dan seluruh kepala sekolah beserta *stakeholder* SMK di DKI Jakarta.
  - 3) Menambah pengetahuan dan bahan rujukan mengenai faktor yang mempengaruhi keberhasilan Efektivitas TEFA.
2. Manfaat praktis adalah manfaat yang didapatkan institusi atau perorangan dari hasil penelitian ini. Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat diperoleh bagi:

- 1) Direktorat SMK diharapkan membuat kebijakan atau peraturan yang mendukung efektivitas TEFA dan bekerja sama dengan perusahaan berskala nasional dan internasional dalam rangka pelatihan profesionalisme guru dan peserta didik
- 2) Kepala Dinas terutama Kabid SMK diharapkan mampu meningkatkan jumlah SMK yang melaksanakan TEFA sehingga diharapkan lulusannya akan mampu menyiapkan tenaga kerja terlatih bagi dunia industri, mengadakan pelatihan kepemimpinan visioner untuk kepala sekolah dan program magang atau pelatihan DUDI bagi guru.
- 3) Bagi kepala sekolah hendaknya meningkatkan kepemimpinan visioner sehingga memiliki visi ke depan untuk meningkatkan efektivitas TEFA dengan terus mengembangkan kemampuan dan profesionalisme gurunya.

## **F. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis ada dan tidak adanya pengaruh antar variabel yang diteliti:

- a. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner terhadap efektivitas TEFA di SMKN Provinsi DKI Jakarta.
- b. Untuk menganalisis profesional guru terhadap efektivitas TEFA di SMKN Provinsi DKI Jakarta.
- c. Untuk menganalisis Budaya Sekolah terhadap efektivitas TEFA di SMKN Provinsi DKI Jakarta.
- d. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap budaya sekolah di SMKN Provinsi DKI Jakarta.
- e. Untuk menganalisis pengaruh profesionalisme guru terhadap budaya sekolah di SMKN Provinsi DKI Jakarta.
- f. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap profesionalisme guru di SMKN Provinsi DKI Jakarta
- g. Untuk menganalisis profesionalisme guru terhadap efektivitas TEFA dengan mediasi budaya sekolah di SMKN Provinsi DKI Jakarta.

- h. Untuk menganalisis pengaruh profesionalisme guru terhadap efektivitas *TEFA* dengan mediasi budaya sekolah di SMKN Provinsi DKI Jakarta.
- i. Untuk menganalisis profesionalisme guru terhadap efektivitas *TEFA* dengan mediasi profesionalisme guru di SMKN Provinsi DKI Jakarta.
- j. Menyusun Model Konseptual Peningkatan Efektivitas *TEFA*

#### **G. *State of the Art***

Pada *state of the art* ini, diambil beberapa penelitian terdahulu sebagai perbandingan dalam melakukan penelitian dan untuk menempatkan perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian lainnya. Berikut adalah penelitian relevan yang telah dilakukan peneliti lain.

Pribudhiana, Don, & Yusof (2020) dalam penelitiannya tentang *The Influence of Visionary Leadership towards The Teaching Profession in Indonesia*. Penelitian ini mengkaji kepemimpinan visioner dan pengaruhnya terhadap profesi guru dan kebijakan pendidikan umum di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk melakukan penelitian terhadap guru dan kepala sekolah dari 40 sekolah sampel yang dipilih secara sengaja di wilayah Bandung di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan visioner terhadap kesiapan guru dalam melaksanakan kebijakan pendidikan. Terdapat pula pengaruh yang signifikan antara kualitas guru terhadap kesiapan guru dalam melaksanakan kebijakan pendidikan di Indonesia. Pengujian berdasarkan aspek demografi guru berupa gender, latar belakang pendidikan, usia, dan pengalaman mengajar menemukan bahwa tidak ada perbedaan pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kesiapan mereka menerapkan kebijakan pendidikan. Perhatian lebih besar perlu diberikan untuk meningkatkan kepemimpinan visioner dalam Pendidikan Indonesia. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada variabel kepemimpinan professional, sedangkan perbedaannya adalah pada teknik analisis data dan banyaknya variabel yang diteliti.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Amzat, Yanti, & Suswandari (2022). Penelitiannya menyelidiki pengaruh kepemimpinan

instruksional dan terdistribusi yang dipraktikkan oleh kepala sekolah terhadap pengembangan profesional guru di sekolah-sekolah di Jakarta. Studi ini juga mengeksplorasi hubungan sebab akibat antara kepemimpinan instruksional dan kepemimpinan terdistribusi. Pengambilan sampel bertingkat digunakan dengan membagi sekolah-sekolah di Jakarta menjadi beberapa strata (barat, utara, timur, dan selatan) untuk mendapatkan 430 peserta guna menjawab survei yang mencakup kepemimpinan pengajaran dan distribusi serta pengembangan profesional guru. Instrumen yang dikembangkan oleh Alma menggunakan kepemimpinan terdistribusi, *Hallinger* untuk kepemimpinan pembelajaran dan *The Teaching and Learning International Survey (TALIS)* yang dikembangkan oleh OCD digunakan untuk pengembangan profesional guru. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* melalui *software* statistik *SmartPLS*. Temuan *PLS-SEM* mengungkapkan dampak langsung dari kepemimpinan instruksional dan terdistribusi terhadap pengembangan profesional guru. Temuan ini juga melaporkan pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap kepemimpinan terdistribusi. Temuan ini memberikan dukungan empiris untuk menerapkan praktik kepemimpinan instruksional dan terdistribusi di sekolah-sekolah di Jakarta, karena hal ini mengarah pada pengembangan profesional guru. Mereka juga menganjurkan pelatihan kepemimpinan dalam praktik ini bagi kepala sekolah. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada variabel profesional guru, sedangkan perbedaannya adalah pada teknik analisis data dan banyaknya variabel yang diteliti dan variabel Y yang diteliti.

Turan (2013) dalam penelitiannya tentang *The Relationship between School Culture and Leadership Practices*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara praktik kepemimpinan administrator sekolah dan budaya sekolah. Penelitian ini memiliki desain korelasional untuk mengetahui hubungan antara praktik kepemimpinan administrator sekolah dan budaya sekolah menurut persepsi guru di pendidikan dasar. Sebanyak 349 guru yang bertugas di 15 SD dipilih melalui metode keberagaman maksimal. ‘Inventarisasi Praktik Kepemimpinan’ dan ‘Inventarisasi Budaya Sekolah’ diberikan kepada para guru ini. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa

Ditemukan hubungan positif dan signifikan antara skor budaya sekolah dan praktik kepemimpinan guru di pendidikan dasar. Berdasarkan hubungan signifikan yang diamati, berdasarkan hasil analisis regresi linier multivariat yang dilakukan untuk mengevaluasi kekuatan prediksi praktik kepemimpinan terhadap budaya sekolah, subdimensi praktik kepemimpinan (bimbingan, penciptaan visi, mempertanyakan proses, mendorong personel dan mendorong audiens) secara kolektif menjelaskan 28% variasi skor budaya sekolah. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada variabel budaya sekolah, sedangkan perbedaannya adalah pada teknik analisis data dan banyaknya variabel yang diteliti.

Kalkan, Aksal, Gazi, Atasoy, & Dağlı (2020) dalam penelitiannya tentang *The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image*. Dalam penelitian ini dikaji hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan citra organisasi menurut persepsi guru. Penelitian ini dirancang berdasarkan model survei relasional, dan terdiri dari 370 guru yang bekerja di 20 sekolah di distrik Selçuklu, Karatay, dan Meram di Konya, Turki. Alat pengumpul data digunakan sebagai skala gaya kepemimpinan kepala sekolah (LSSSP), skala budaya sekolah (SSC), dan skala citra organisasi (SOI). Korelasi, regresi, dan analisis jalur Pearson digunakan untuk menganalisis data selain statistik deskriptif. Ditemukan bahwa kepala sekolah mewujudkan karakteristik kepemimpinan transformasional, persepsi guru terhadap budaya sekolah kuat dan persepsi citra organisasi oleh guru sedang. Ditemukan juga bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya sekolah, dan citra organisasi, serta gaya kepemimpinan kepala sekolah yang secara signifikan memprediksi budaya sekolah, dan budaya sekolah yang secara signifikan memprediksi citra organisasi. Budaya sekolah memiliki efek mediator pada gaya kepemimpinan dan citra organisasi. Hal ini disebabkan terwujudnya gaya kepemimpinan yang mempunyai peranan penting dalam mengembangkan citra organisasi, melalui budaya sekolah. Penelitian ini menawarkan anggapan bahwa kepemimpinan yang diwujudkan oleh kepala sekolah menimbulkan dampak positif bagi anggota organisasi dan

berkontribusi terhadap terbentuknya budaya sekolah yang kuat, selain itu kepemimpinan dan budaya sekolah memberikan kontribusi positif terhadap citra organisasi lembaga pendidikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada variabel budaya sekolah, sedangkan perbedaannya adalah pada teknik analisis data dan banyaknya variabel yang diteliti dan variabel Y.

Hasil penelitian yang sebaliknya dilakukan oleh Lutfiyana & Sugito (2019) Tujuan utama artikel ini adalah untuk mengetahui apakah ada tiga faktor yang mempengaruhi pengembangan profesionalisme guru, yaitu (1) kepemimpinan kepala sekolah, (2) komitmen organisasi, (3) budaya sekolah. Penelitian ini merupakan penelitian survei. Populasi penelitian ini adalah guru SMP Muhammadiyah Yogyakarta yang berjumlah 182 orang. Sampel sebanyak 162 guru ditentukan dengan menggunakan teknik simple random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan: (1) kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan profesionalisme guru sebesar 15,7%, (2) komitmen organisasi terhadap pengembangan profesionalisme guru sebesar 15,7%, (3) budaya sekolah terhadap pengembangan profesionalisme guru sebesar 21,1%. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi budaya sekolah maka akan dapat diikuti dengan meningkatnya profesionalisme guru. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada variabel kepemimpinan, budaya sekolah, dan profesionalisme guru sedangkan perbedaannya adalah pada teknik analisis data dan banyaknya variabel yang diteliti dan variabel Y. Pada penelitian ini profesionalisme guru merupakan variabel Y sedangkan pada penelitian yang dilakukan peneliti sebagai variabel X1.

Muhsin, Indartono, & Astuti, (2020) penelitiannya tentang *The Role of School Culture in Teacher Professionalism Improvement*. Tulisan ini berfokus pada peran budaya sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini berlokasi di SMA Negeri 3 Prabumulih dan menggunakan metode kualitatif untuk mengumpulkan data budaya sekolah yang berkaitan

dengan budaya fisik dan budaya non fisik. Selain itu juga terdapat budaya positif dan budaya sekolah yang negatif. Oleh karena itu, penerapan budaya sekolah yang positif berperan sebagai pendorong peningkatan profesionalisme guru, dan kemudian terdapat berbagai aspek budaya sekolah yang dapat meningkatkan profesionalisme guru, baik yang berupa artefak maupun nilai. percaya. Dengan penerapan budaya sekolah positif dapat meningkatkan empat kompetensi dasar yang harus dimiliki guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada variabel budaya sekolah dan profesionalisme guru, sedangkan perbedaannya adalah pada teknik analisis data dan banyaknya variabel yang diteliti dan variabel Y. Pada penelitian ini profesionalisme guru merupakan variabel Y sedangkan pada penelitian yang dilakukan peneliti sebagai variabel X1.

Pribudhiana et al., (2020) penelitiannya tentang *The Influence of Visionary Leadership towards The Teaching Profession in Indonesia*. Pendidikan, seperti banyak sektor lainnya, menginginkan kepemimpinan visioner yang sesuai dengan tatanan dunia saat ini. Penelitian ini mengkaji kepemimpinan visioner dan pengaruhnya terhadap profesi guru dan kebijakan pendidikan umum di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk melakukan penelitian terhadap guru dan kepala sekolah dari 40 sekolah sampel yang dipilih secara sengaja di wilayah Bandung di provinsi Jawa Barat, Indonesia. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan visioner terhadap kesiapan guru dalam melaksanakan kebijakan pendidikan. Terdapat pula pengaruh yang signifikan antara kualitas guru terhadap kesiapan guru dalam melaksanakan kebijakan pendidikan di Indonesia. Pengujian berdasarkan aspek demografi guru berupa gender, latar belakang pendidikan, usia, dan pengalaman mengajar menemukan bahwa tidak ada perbedaan pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kesiapan mereka menerapkan kebijakan pendidikan. Perhatian lebih besar perlu diberikan untuk meningkatkan kepemimpinan visioner dalam pendidikan Indonesia. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada variabel kepemimpinan visioner, sedangkan perbedaannya adalah pada teknik analisis data dan banyaknya variabel yang

diteliti dan variabel Y. Pada penelitian ini kesiapan guru melaksanakan kebijakan pendidikan merupakan variabel Y.

Wahjusaputri & Bunyamin (2021) meneliti tentang *Challenge of Teaching factory Based on School 's Potentials In West Java During Covid-19 Pandemic*. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis *Teaching factory* di sekolah menengah kejuruan/SMK di Provinsi Jawa Tengah, Indonesia menurut faktor keberhasilan *Teaching factory*. Penelitian ini menggunakan meta-ethnografi untuk metode kualitatif dan teknik Delphi, Research and Development, serta model pemecahan masalah sosial untuk metode kuantitatif. Penelitian ini melibatkan lima pendidikan menengah kejuruan di Provinsi Jawa Tengah, Indonesia dengan responden sebanyak 140 siswa. Temuan penerapan *Teaching factory* diterapkan pada manajemen sekolah, sumber daya manusia, promosi pemasaran, bengkel, laboratorium, pola pembelajaran, serta hubungan bisnis dan industri. TEFA seharusnya meningkatkan kompetensi lulusan yang relevan dengan kebutuhan bisnis dan industri di industri era 4.0. Persamaannya pada variabel TEFA, sedangkan perbedaannya pada metode penelitian. Penelitian ini menggunakan R&D sedangkan peneliti menggunakan survei dengan path analysis.

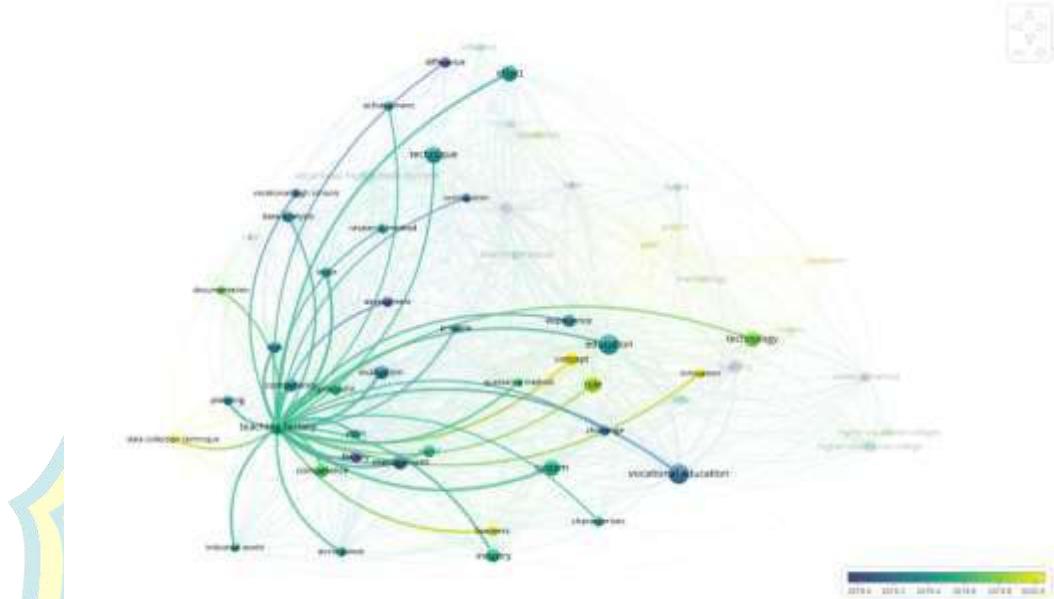
Scheer (2021) meneliti tentang *Integrated framework model for the leadership role of principals in inclusive education*. Artikel ini memperkenalkan dan membahas model kerangka terpadu peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pendidikan inklusif yang didasarkan secara teoritis dan empiris. Kepemimpinan banyak dibahas sebagai faktor kunci keberhasilan dalam pendidikan inklusif. Upaya penelitian sistematis tambahan diperlukan sehubungan dengan topik ini, khususnya dalam konteks sistem sekolah Jerman. Studi ini menganalisis peran kepemimpinan kepala sekolah di satu negara bagian Jerman. Wawancara dilakukan terhadap lima belas kepala sekolah dari sekolah yang ditugaskan melaksanakan pendidikan inklusif. Temuan dari analisis isi kualitatif memberikan gambaran kompleks yang dirangkum dalam model kerangka terpadu. Model ini membahas (1) karakter hierarki bertingkat dari sistem sekolah dan (2) peran wacana sosial dalam membentuk perspektif kepala sekolah. Model ini mengintegrasikan pendekatan teoritis yang berbeda seperti model empat kerangka orientasi kepemimpinan, teori rekoneksionalisasi

dan tata kelola pendidikan untuk menggambarkan kepemimpinan kepala sekolah dan kontribusinya terhadap pendidikan inklusif. Persamaannya pada variabel kepemimpinan, sedangkan perbedaannya pada metode penelitian. Penelitian ini menggunakan kualitatif sedangkan peneliti menggunakan survey dengan path analysis.

Wahjusaputri & Bunyamin (2022) penelitiannya mengenai *Development of Teaching factory competency-based for vocational secondary education in Central Java, Indonesia*. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis *Teaching factory* di sekolah menengah kejuruan/SMK di Provinsi Jawa Tengah, Indonesia menurut faktor keberhasilan *Teaching factory*. Penelitian ini menggunakan meta-etnografi untuk metode kualitatif dan teknik Delphi, *Research and Development*, serta model pemecahan masalah sosial untuk metode kuantitatif. Penelitian ini melibatkan lima pendidikan menengah kejuruan di Provinsi Jawa Tengah, Indonesia dengan responden sebanyak 140 siswa. Temuan penerapan *TEFA* diterapkan pada manajemen sekolah, sumber daya manusia, promosi pemasaran, bengkel, laboratorium, pola pembelajaran, serta hubungan bisnis dan industri. *TEFA* seharusnya meningkatkan kompetensi lulusan yang relevan dengan kebutuhan bisnis dan industri di industri era 4.0. Persamaannya pada variabel *TEFA*, sedangkan perbedaannya pada metode penelitian. Penelitian ini menggunakan R&D sedangkan peneliti menggunakan survey dengan path analysis.

Setelah mempelajari *VOSviewer 1000* data artikel tahun 2017-2023, ada 71 item mengenai *TEFA* dengan 3 klaster, klaster pertama menjelaskan kearah motivasi, kinerja, performen guru, material ajar, penghargaan, waktu, riset and development, klaster kedua mengarah kepada karakteristik tentang inovasi pelatihan proyek, metode pengajaran, tujuan lulus, goal roal atau visi, klaster ketiga asesmen, metode penelitian kualitatif, evaluasi, kompetensi, manajemen, kepeimpinan disekolah, mejadikan industri sebagai faktor peningkatan *TEFA*. Ternyata masih hijau artinya masih belum banyak yang melakukan penelitian khususnya tentang *TEFA*. Area yang masih hijau adalah area kompetensi, manajemen dan budaya industri artinya penelitian tentang Kemampuan Kepala Sekolah dalam memimpin sekolah secara visioner,

profesionalisme guru, budaya sekolah masih memungkinkan dilakukan kajian, Variabel-variabel tersebut dapat dianalisis menggunakan aplikasi VOSViewer dengan hasil ditunjukan pada gambar di bawah ini :



**Gambar 2.1 Visualisasi Jaringan Antar Kata Kunci Penelitian dalam 71 Klaster dari 1000 Artikel**

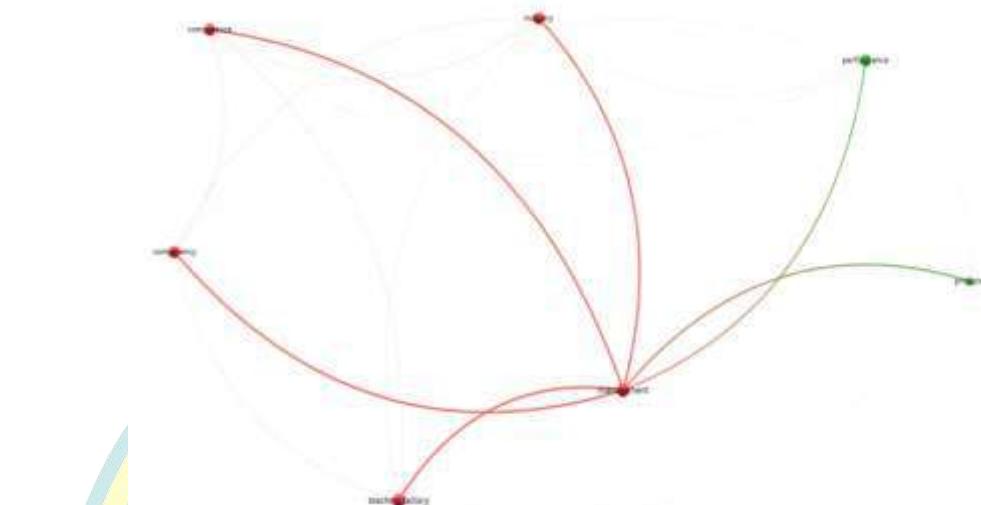
Berdasarkan hasil analisis menggunakan aplikasi tersebut teridentifikasi sejumlah variabel yang telah diteliti dan terkait dengan TEFA. Ringkasan daftar variabel tersebut ditunjukan dalam tabel 5 di bawah ini:

**Tabel 1.5 Variabel yang Sering Diteliti**

No	Variabel	Kekuatan Total		
		Link	Link	Occurrences
1	Manajemen	53	80	44
2	Pembelajaran	47	167	48
3	Industri	46	49	34
4	Prinzip	37	67	15
5	Kompetensi	48	151	35
6	Kinerja	41	92	35

Sumber: VOSviewer 1000 data artikel tahun 2017-2023

Selanjutnya untuk melihat hubungan antar variabel dengan variabel endogen TEFA sebagai berikut:

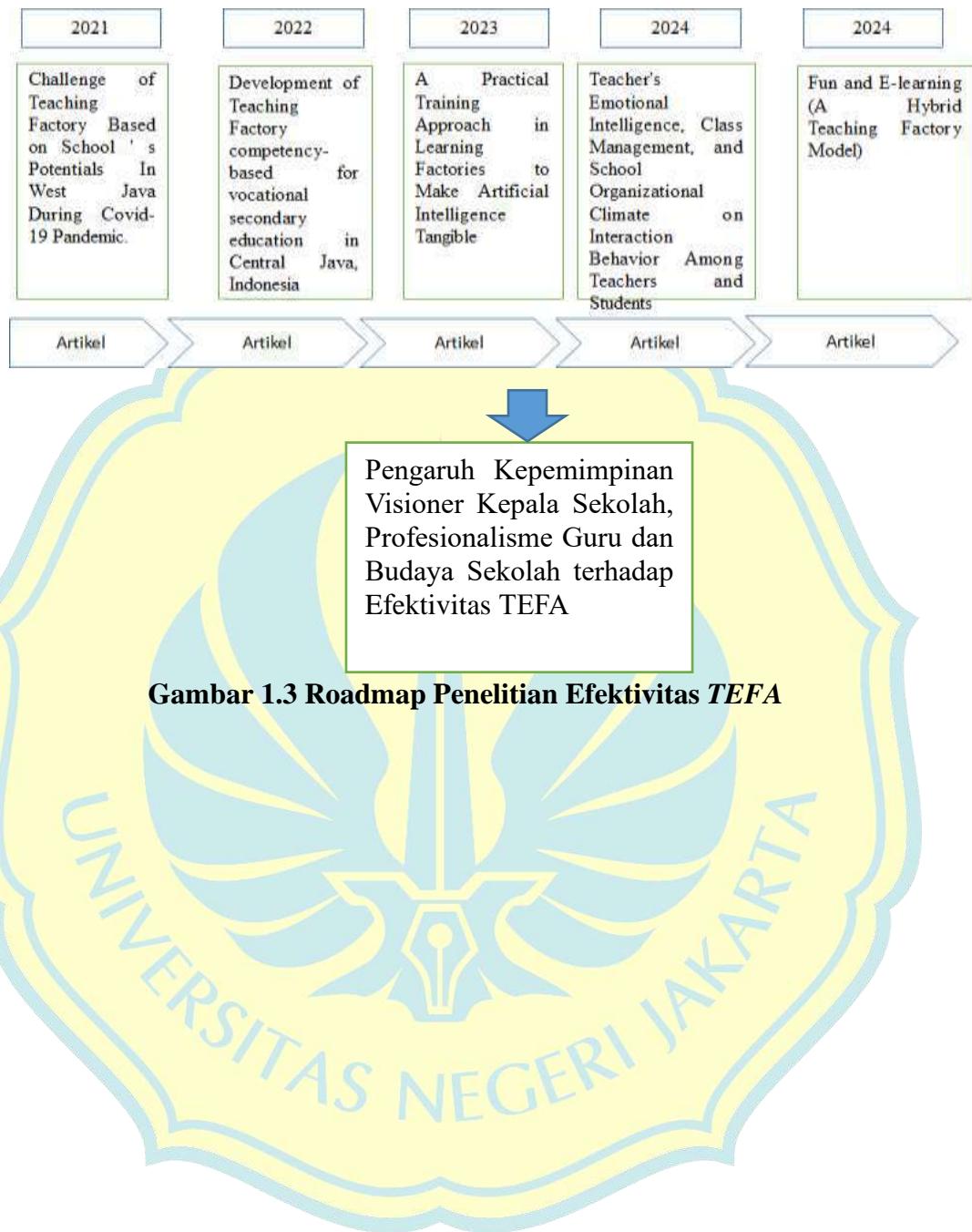


**Gambar 1.2 Hubungan Antar Variabel dalam Penelitian Pengembangan TEFA**

Berdasarkan Gambar 2 di atas, teridentifikasi kata kunci yang terkait dengan *TEFA* yaitu *Management*, *Principle*, *Competency*, *Industry* dan *Performance*. Sedangkan variabel kepemimpinan visioner merupakan variabel yang berhubungan langsung dengan *TEFA*. Berdasarkan penelaahan hasil penelitian menggunakan aplikasi VosViewer, diketahui bahwa variabel profesionalisme guru dan budaya kerja merupakan variabel baru yang belum ditemukan hubungan di antara variabel-variabel terkait *TEFA* yang telah diteliti. Sedangkan untuk kepemimpinan kepala sekolah visioner yang sudah teridentifikasi, masih tetap menjadi variabel yang diteliti karena peran sentral kepemimpinan kepala sekolah visioner terhadap Efektivitas *TEFA*.

## H. Roadmap Penelitian

Road map (Peta jalan) rencana penelitian berdasarkan kajian peta jalan (1) promotor; (2) co promotor; (3) peneliti; dan (4) peta jalan program studi MP PPs UNJ adalah sebagai berikut:



*Intelligentia - Dignitas*

