

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Banyak ahli telah mengemukakan berbagai pandangannya mengenai definisi manajemen. Dengan berbagai susunan kalimat yang berbeda definisi Manajemen yang dikemukakan oleh banyak ahli, tetapi definisi tersebut memiliki kesamaan pada makna yang ingin di sampaikan dari definisi Manajemen.

Manajemen sendiri berasal dari kata "to manage" yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Dari arti tersebut secara substantif, makna manajemen mengandung unsur-unsur kegiatan yang bersifat pengelolaan. kata "manajemen" juga berasal dari bahasa latin "manus" yang berarti "tangan" dan "agere" yang berarti "melakukan". Dari dua kata tersebut dengan arti masing-masing yang terkandung di dalamnya merupakan arti secara etimologi. Selanjutnya kata "manus" dan "agere" digabung menjadi satu kesatuan kata kerja "managere" yang mengandung arti "menangani". Pengertian ini dalam ilmu ketatabahasaan disebut sebagai pengertian secara terminologi. "Managere" diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi "to manage" dengan kata benda "management". Menurut terminologi, bahwa istilah manajemen hingga kini tidak ada standar istilah yang disepakati. Istilah manajemen diberi banyak arti yang berbeda oleh para ahli sesuai dengan titik berat fokus yang dianalisis.⁸

⁸ Moekiyat, *Kamus Management* (Bandung: Alumni, 1980), 320.

- a. Menurut George R. Terry, manajemen adalah mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus mereka lakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha mereka.⁹
- b. Menurut John D. Millet, *Management Is The Process Oif Directing And Facilitating The Work Of People In Formal Group To Achieve A Desired End*. Yang diartikan bahwa Manajemen adalah proses pembimbingan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terorganisir dalam kelompok formil untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendak.¹⁰
- c. Menurut T. Hani Handoko, “Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuantujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.”¹¹

Dari ketiga definisi diatas mencerminkan kecairan definisi dari manajemen itu sendiri. Tidak ada definisi yang baku yang disetujui secara universal oleh para ahli tentang manajemen. Pengertian manajemen yang telah dikemukakan para ahli dapat ditemukan dalam banyak literatur dan merujuk

⁹ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 2.

¹⁰ Sukarna, *Dasar - Dasar Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 2011), 2.

¹¹ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2003), 10.

pada persepsi masing-masing. Konsekuensinya adalah cenderung memunculkan pengertian yang berbeda pula antara satu dengan yang lainnya.

Jadi, manajemen dapat dipandang sebagai suatu seni, dimana terdapat cara sebagai upaya membimbing dan mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu proses, dimana terdapat suatu perencanaan, pengkoordinasian, pengintegrasian, pembagian tugas, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen juga dipandang sebagai ilmu dan seni, dimana terdapat upaya memahami secara sistematis bagaimana dan mengapa manusia melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Manajemen dapat dipandang sebagai profesi, dimana dalam pencapaian tujuan organisasi secara optimum, diperlukan profesionalitas masing-masing anggota dengan pembagian tugas secara profesional dan proporsional. Pada akhirnya manajemen dinilai sebagai suatu upaya-upaya bagaimana menuju ke arah perubahan yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Dalam konteks perubahan, penekanan manajemen terletak pada penggantian dari satu hal terhadap satu hal lainnya.

2. Fungsi Manajemen

Manajemen merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi atau instansi untuk mencapai tujuan dari organisasi atau instansi tersebut. Dalam manajemen sendiri bertujuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang tersedia dalam organisasi atau instansi.

Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai apabila manajemen (pengelolaan) sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dijalankan secara baik. Untuk mengatakan bahwa manajemen dijalankan secara baik dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan, maka harus dilihat dari fungsi-fungsinya yang berjalan secara baik.

Apabila fungsi-fungsi manajemen dijalankan dengan baik, maka tentunya manajemen dalam upaya pencapaian tujuan dilakukan dengan baik. Sebaliknya, apabila fungsi-fungsi manajemen yang ada tidak dijalankan sebagaimana mestinya, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen yang ada juga tidak baik. Berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen, beberapa ahli mengajukan pendapat dengan perspektif masing-masing seperti yang dipaparkan oleh Syaifiie berikut ini. Menurut Manulang fungsi fungsi manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan atau pekerjaan sampai akhir tercapainya tujuan kegiatan atau pekerjaan.¹² Menurut G.R Terry, manajemen adalah suatu proses tertentu terdiri dari planning, organizing, actuating dan controlling dengan menggunakan seni dan ilmu pengetahuan untuk setiap fungsi itu dan merupakan petunjuk dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.¹³

Sedangkan menurut T.Hani Handoko manajemen adalah suatu proses bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien dengan menggunakan orang-orang melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan

¹² Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), 27.

¹³ Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung: Alumni, 1986), 163.

memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang tersedia. Dari definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa, fungsi-fungsi manajemen adalah bagian yang ada pada manajemen yang harus dilakukan agar tujuan serta visi dan misi yang telah dibuat dapat segera terwujud atau tercapai. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh G.R.Terry Adapun bagian bagian dalam manajemen tersebut lebih dikenal dengan (POAC) Perencanaan (*planing*), Pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan (*actuating*), Pengawasan (*controlling*).

a) Perencanaan (*Planning*)

Dalam berbagai literatur manajemen, fungsi perencanaan senantiasa ditempatkan sebagai fungsi manajemen yang pertama. Hal ini mengandung arti bahwa setiap tindakan atau kegiatan seseorang atau sekelompok orang didasarkan kepada rencana yang dibuat sebelumnya. Setelah perencanaan dilakukan, maka fungsi-fungsi manajemen yang lain akan menyertai atau bahkan melekat sebagai suatu sistem manajemen keseluruhan. Perencanaan dapat diartikan sebagai pemilihan tujuan dan menentukan cara bagaimana mencapai tujuan tersebut.

Agar bisa mencapai tujuan yang dikehendaki, organisasi perlu meningkatkan kualitas penerapan fungsi manajemennya. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan berperan penting karena akan menjadi fondasi bagi pelaksanaan fungsi manajemen lainnya untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen lainnya hanya akan menjalankan kegiatan yang sudah ditetapkan dalam fungsi perencanaan itu sendiri.

Menurut Newman, dikutip oleh Manullang : “*Planning is deciding in advance what is to be done.*”¹⁴ Jadi, perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan.

Robbins dan Coulter dikutip dari Ernie Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.¹⁵

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa perencanaan adalah gambaran tentang apa yang akan dilakukan, dimulai dengan penetapan tujuan, kemudian strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan diakhiri dengan perancangan yang mengkoordinasikan serta mengintegrasikan seluruh pekerjaan organisasi agar tujuan dapat tercapai. Hal ini juga menjawab apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.

Menurut T. Hani Handoko ada empat tahap dalam melakukan proses perencanaan.¹⁶ *Tahap Pertama*, Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.

¹⁴ *Dasar-Dasar Manajemen*, 39.

¹⁵ Ernie Tisnawati Sule and Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 96.

¹⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPPE, 2003). 80

Tahap Kedua, Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi organisasi sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan organisasi saat ini di analisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama data keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

Tahap Ketiga, Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap Keempat, Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara alternatif yang ada.¹⁷

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

¹⁷ Hani Handoko, Manajemen (Yogyakarta: BPFE-YOKYAKARTA, 1998), 80

Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen - departemen (subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan. Menurut para ahli ada beberapa pengertian pengorganisasian diantaranya:

Menurut Malayu S.P Hasibuan, Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang di perlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitasaktivitas tersebut.¹⁸

Menurut T.Hani Handoko Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.

M. Manullang Organisasi dalam arti dinamis (pengorganisasian) adalah suatu peroses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama secara efektif mungkin untuk pencapaian tujuan. Secara singkat organisasi adalah suatu perbuatan diferensiasi tugas-tugas.¹⁹

¹⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 118.

¹⁹ Hasibuan, 119.

Jadi, pengorganisasian menurut penulis merupakan proses pembentukan struktur organisasi beserta pembagian tanggung jawab untuk seluruh individu yang terlibat dalam usaha mencapai tujuan – tujuan yang telah disusun sebelumnya.

Dalam buku T. Hani Handoko mengemukakan bahwa Struktur organisasi adalah mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Adapun unsur-unsur Struktur Organisasi menurut T.Hani Handoko terdiri dari :²⁰

1. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja.
2. Standardisasi kegiatan merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksannya kegiatan seperti yang direncanakan.
3. Koordinasi kegiatan menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan. Yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.

²⁰ Hani Handoko, Manajemen (Yogyakarta: BPFE-YOKYAKARTA, 1998), 120

c) Pelaksanaan (*Actuating*)

Secara umum *actuating* diartikan sebagai menggerakkan orang lain. Penggerakan pada hakekatnya merupakan suatu usaha dan dapat bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Definisi *Actuating* menurut beberapa ahli :

Menurut Prof. Dr. Sondang, M. P. A. penggerakan adalah sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.²¹

Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa *actuating* atau *motivating* adalah kegiatan untuk menumbuhkan situasi yang secara langsung dapat mengarahkan dorongan-dorongan yang ada dalam diri seseorang kepada kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Jadi, *Actuating* berhubungan dengan fungsi manajer untuk menjalankan tindakan dan melaksanakan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan yang sudah menjadi goal organisasi tersebut. *Actuating* sendiri merupakan implementasi dari apa yang telah disusun pada proses perencanaan yang kemudian memanfaatkan persiapan yang telah dilakukan pada *Organizing*.

d) Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi terakhir dari manajemen adalah pengawasan (*controlling*) atau pemantuan keberhasilan kegiatan-kegiatan dalam mencapai sasaran atau

²¹ P.Siagana Sondang, *Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 120.

tujuan yang telah ditetapkan pada saat membuat perencanaan, menyusun organisasi atau pengorganisasian. Ketika perusahaan atau organisasi bekerja menuju sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, manajer harus memonitor kegiatankegiatan tersebut untuk memastikan bahwa tidak ada penyimpangan dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan yang telah ditetapkan sebelumnya.²²

G.R. Terry mengatakan bahwa pengawasan adalah proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu dilakukan perbaikan perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.²³

Menurut T.Hani Handoko, pengawasan meliputi :²⁴

- a. Pengawasan Pendahuluan. Pengawasan ini dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan.
- b. Pengawasan selama kegiatan berlangsung (Concurrent Control). Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dilanjutkan.

²² Henki Idris Issakh and Zahrida Wiryawan, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: In Media, 2015), 523.

²³ Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah*, 242.

²⁴ T.Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta, 1990), 361

- c. Pengawasan umpan balik. Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan.

B. Teaching Factory

1. Pengertian *Teaching Factory*

Menurut Hadlock, memberikan penjelasan bahwa *teaching factory* bertujuan untuk menyadarkan sekolah untuk bisa memberikan apa yang ada dalam buku namun juga dapat bekerja sama dalam tim, mempunyai kemampuan komunikasi, serta memiliki pengalaman dalam memasuki dunia industri/kerja.²⁵

Menurut Fajaryati, N, *Teaching factory* merupakan suatu gabungan dari pendekatan pembelajaran berbasis kompetensi dan pembelajaran berbasis produksi dimana proses belajar mengajar dilakukan seperti di dunia kerja yang sesungguhnya dengan mengadakan kegiatan produksi atau layanan jasa di lingkungan sekolah. Barang atau jasa yang dihasilkan memiliki kualitas sehingga layak jual dan dapat diterima masyarakat atau konsumen.

Menurut Siswanto, *teaching factory* adalah kegiatan pembelajaran dimana peserta didik secara langsung melakukan kegiatan produksi baik berupa barang atau jasa. Barang atau jasa yang dihasilkan memiliki kualitas sehingga layak jual dan diterima oleh masyarakat atau konsumen.

Menurut Sudyanto dalam Nuryake, *teaching factory* adalah kegiatan pembelajaran siswa dalam kegiatan produksi barang/jasa di lingkungan

²⁵ Budi Prasetyo, "Manajemen Teaching Factory Pada Era Industri 4.0 Di Indonesia," *Jurnal Bisnis & Teknologi* 12, no. 1 (2020): 12–18, <http://jurnal.pasim.ac.id/>.13

sekolah. *Teaching factory* merupakan konsep menghadirkan dunia kerja atau industri pada lingkungan sekolah guna mempersiapkan lulusan yang kompeten dalam bekerja.²⁶

Pelaksanaan *teaching factory* di SMK menurut Moerwishmadhi yaitu dengan mendirikan unit usaha atau perusahaan di dalam sekolah. Unit usaha atau pabrik tersebut memproduksi untuk menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi standar kualitas sehingga dapat diterima oleh masyarakat atau konsumen. Dengan kegiatan produksi yang bisa menghasilkan barang jasa

Beberapa definisi diatas dapat diambil suatu inti bahwa pembelajaran *teaching factory* adalah pembelajaran berbasis industri (produk dan jasa) yang dilaksanakan melalui sinergi sekolah dengan industri untuk menghasilkan lulusan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan pasar. Pembelajaran berbasis industry sendiri berarti bahwa setiap produk yang dihasilkan baik itu berupa barang ataupun jasa yang dihasilkan akan berguna dan memiliki nilai ekonomi atau daya jual sehingga dapat diterima oleh masyarakat.

Sukses tidaknya pembelajaran dengan menggunakan metode *teaching factory* akan sangat tergantung dari sinergi antara pihak penyelenggara pendidikan dalam hal ini sekolah dengan industri mitra.

Jadi, *Teaching factory* dapat didefinisikan sebagai model pembelajaran berbasis industri (produk dan jasa) melalui sinergi sekolah dengan DUDI untuk menghasilkan lulusan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan pasar. Model pembelajaran berbasis industri berarti bahwa setiap produk praktik yang dihasilkan adalah sesuatu yang berguna dan bernilai ekonomi atau daya

²⁶ Budi Prasetyo, "Manajemen Teaching Factory Pada Era Industri 4.0 di Indonesia" 12 (2020): 13.

jual dan diterima oleh pasar. Sinergi antara SMK dengan industry merupakan elemen kunci sukses utama dalam *teaching factory*, dimana *Teaching factory* akan menjadi sarana penghubung untuk kerjasama antara sekolah dan industry.

Menurut panduan teknis *Teaching Factory*, Dalam penerapannya perlu adanya proses perencanaan yang dilakukan sekolah. Dalam perencanaannya dilakukan analisis kondisi dan potensi. Menginventarisir kondisi lingkungan sekolah dengan mengelompokkan kondisi internal dan eksternal yang kemudian barulah sekolah menentukan produk utama (barang/jasa). Kekuatan, peluang, kelemahan dan tantangan yang dialami sekolah saat ini untuk menentukan prioritas pilihan proses produksi yang dipilih dalam Tefa. Aspek-aspek internal dalam analisa kondisi eksternal sekolah diantaranya. Sumber daya manusia, Fasilitas, Pembiayaan. Adapun aspek eksternal meliputi Potensi Daerah, dan Mitra Industri Sekolah.

1) Analisis aspek internal :

a. Sumber Daya

SMK harus memiliki sumber daya manusia dengan pengalaman kerja industri sesuai dengan produk unggulan yang akan dikembangkan oleh sekolah dan, Sumber Daya Manusia Mitra Industri Pasangan SMK yang berperan sebagai pendamping/ supervisor, Selanjutnya akan menjadi tim dalam proses pelaksanaan dan pengembangan *teaching factory*.

b. Fasilitas

SMK harus memiliki fasilitas yang memadai untuk melaksanakan dan mengembangkan *teaching factory*.

c. Pembiayaan

SMK harus memiliki dana yang mencukupi untuk melaksanakan proses belajar mengajar yang telah berorientasi pada pelaksanaan dan pengembangan *teaching factory*.

2) Analisis aspek eksternal

Analisis aspek eksternal ini yaitu analisis mitra industri. Mengembangkan kemitraan (*partnership*) industri yang akan menjadi mitra pada pelaksanaan dan pengembangan program *teaching factory*.

2. Tujuan *Teaching Factory*

Menurut Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan banyak institusi pendidikan berusaha untuk membawa praktik pendidikan dekat dengan industri. Sehingga *teaching factory* telah menjadi suatu pendekatan baru untuk pendidikan kejuruan dengan tujuan:²⁷

- 1) Memodernisasi proses pengajaran dengan membawa kepada praktik industri secara dekat.
- 2) Mendukung transisi dari manual menuju cara bekerja otomatis dan mengurangi kesenjangan antara sumber daya industri (pekerja dan modal) dan pengetahuan industri (informasi) ngungkit pengetahuan industri melalui pengetahuan baru.
- 3) Meningkatkan dan menjaga pertumbuhan kekayaan industri.

²⁷ Direktorat, *Panduan Teknis Teaching Factory* (Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan, 2017), 91.

4) Mengungkit pengetahuan industri melalui pengetahuan baru.

Selain itu pembelajaran melalui *teaching factory* bertujuan untuk menumbuh-kembangkan karakter dan etos kerja (disiplin, tanggung jawab, jujur, kerjasama, kepemimpinan, dan lain-lain) yang dibutuhkan DU/DI serta meningkatkan kualitas hasil pembelajaran dari sekedar membekali kompetensi (competency based training) menuju ke pembelajaran yang membekali kemampuan memproduksi barang/jasa (production based training). Beberapa tujuan *Teaching Factory* sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kompetensi lulusan SMK
- 2) Meningkatkan jiwa entrepreneurship lulusan SMK.
- 3) Meningkatkan kompetensi guru SMK
- 4) Menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang memiliki nilai tambah.
- 5) Meningkatkan sumber pendapatan sekolah.
- 6) Meningkatkan kerja sama dengan industri atau entitas bisnis yang relevan.

Teaching factory sendiri merupakan program yang bertujuan untuk menyiapkan lulusan yang dapat bekerja di bidang manufaktur. Karena pada abad ke 21 ini Manufaktur memasuki era baru dimana bidang ini harus terus menyesuaikan dengan kecepatan perkembangan teknologi, alat, dan juga teknik yang terus berkembang.²⁸

Teaching factory akan menjadi pembelajaran yang menghubungkan kepentingan dunia industri maupun kepentingan sekolah. Keduanya saling

²⁸ Salma Firdaus, Fadhel Deas Mulyawan, and Monica Fajriana, "Pengaruh Teaching Factory Terhadap Kreatifitas, Kompetensi, serta Inovasi Siswa Sekolah Menengah Kejuruan," 2021, 96.

memiliki kepentingan untuk melakukan kerjasama yang saling menguntungkan.²⁹

3. Unsur utama *Teaching Factory*

Berdasarkan ATMI-BizDec, terdapat 3 unsur utama yang inspiratif dalam mengimplementasikan *teaching factory*. Unsur tersebut meliputi:³⁰

a. Peserta Didik

Unsur ini menjelaskan bahwa belajar merupakan fokus utama dari penyelenggaraan kegiatan sekolah dan fokus dari kegiatan belajar adalah membangun sikap atau perilaku, sikap atau perilaku merupakan salah satu elemen penting dalam mempersiapkan diri memasuki dunia kerja. Oleh karena itu, sekolah perlu mengembangkan pembelajaran yang tidak hanya mencakup *hard skill* tetapi juga *soft skill*. Diantaranya:

a) Motorik/skill

Kemampuan ini berkaitan dengan mutu atau kualitas dari hasil pekerjaan atau praktik yang dilakukan oleh peserta didik. Melalui pengembangan motorik, peserta didik akan melakukan setiap pekerjaan atau praktik secara presisi. Kemampuan ini akan memaksa peserta didik untuk mencapai batas standar atau kualitas yang telah ditetapkan.

²⁹ Fuad Abdul Fattah, Trisno Martono, and Hery Sawiji, "PEMBELAJARAN TEACHING FACTORY UNTUK MENGHASILKAN LULUSAN SMK YANG SESUAI DENGAN DUNIA USAHA DAN DUNIA INDUSTRI," *Prosiding Seminar Nasional Ahlimedia* 1, no. 1 (April 20, 2021): 69, <https://doi.org/10.47387/sena.v1i1.39>.

³⁰ ATMI-Biz-Dec, *Teaching Factory Coaching Progame*. (Surakarta: Kemendikbud, 2015), 15.

b) Knowledge

Kemampuan ini berkaitan dengan mutu atau kualitas dari hasil pekerjaan atau praktik yang dilakukan oleh peserta didik. Pengembangan motorik, peserta didik akan melakukan setiap pekerjaan atau praktik secara presisi. Kemampuan ini akan memaksa peserta didik untuk mencapai batas standar atau kualitas yang telah ditetapkan.

c) Affective/attitude

Kemampuan afektif merupakan hasil yang dicapai apabila kemampuan motorik dan kemampuan kognitif telah berhasil ditanamkan pada peserta didik yang mencakup sikap disiplin, handal, terbuka, empati, kepemimpinan dan kewirausahaan.

b. Guru

Unsur kedua ini berkaitan dengan fungsi guru atau instruktur di institusi. Dalam hal ini, guru atau instruktur merupakan sumber daya utama yang menjadi tolok ukur bagi peserta didik dalam mengimplementasikan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan industri. Keteladanan guru cenderung akan ditiru oleh peserta didik dan hal ini mempengaruhi afeksi peserta didik. Peserta didik menjadi menjadi imitator guru atau instruktur dalam kegiatan pembelajaran praktik. Oleh karena itu, dalam melaksanakan fungsinya guru atau instruktur dalam kegiatan mempunyai peranan dan kemampuan sebagai:

a) Pengajar, pendidik dan pembimbing

Yaitu kemampuan guru atau instruktur untuk membuka sampai menutup pelajaran dimana didalamnya guru juga dituntut untuk mempunyai kemampuan bertanya, menjelaskan dan memberikan penguatan terhadap peserta didik.

b) Operator, mandor ,dan inspector

Yaitu kemampuan guru atau instruktur untuk memanajemen pekerjaan dan pelaksanaan pembelajaran terutama praktik.

c) Fasilitator, inisiator dan investor

Yaitu kemampuan guru atau instruktur untuk memberikan pengarahan agar pembelajaran sukses.

Hal ini sesuai dengan pendapat Kuswantoro yang menjelaskan bahwa terdapat elemen-elemen dari *teaching factory*, yaitu:³¹

- a) Standar Kompetensi, standar kompetensi merupakan standar sejauh mana kompetensi yang harus dicapai oleh masing-masing peserta didik saat masuk ke dunia industri.
- b) Peserta didik, Peserta didik menjadi bagian penting di dalam *teaching factory* karena menjadi bagian sumber daya manusia di dalam pengimplementasian *teaching factory*.
- c) Media pembelajaran, Proses produksi menjadi media yang digunakan di dalam pembelajaran saat pelaksanaan *teaching factory*.
- d) Penggunaan perlengkapan, Perlengkapan dapat menjadi fasilitas yang memberikan banyak manfaat di dalam mengembangkan kompetensi

³¹ Salma Firdaus, Fadhel Deas Mulyawan, and Monica Fajriana, "Pengaruh Teaching Factory Terhadap Kreatifitas, Kompetensi, Serta Inovasi Siswa Sekolah Menengah Kejuruan," *Inovasi Kurikulum* 18, no. 1 (2021): 95–103, <https://doi.org/10.17509/jik.v18i1.42672>. 98

peserta didik sekaligus sebagai sarana menyelesaikan produksi dengan hasil yang berkualitas.

- e) Guru atau tenaga pendidik, Guru atau tenaga pendidik yang ada di dalam *teaching factory* haruslah orang yang memiliki kualifikasi akademik dan juga pengalaman yang baik di dunia industri.
- f) Penilaian, *teaching factory* harus bisa menilai siswa apakah sudah mencapai kompetensi yang diharapkan dari produk yang telah dibuat.

4. **Proses penerapan *teaching factory***

Dalam penerapannya *teaching factory* dilakukan beberapa tahap yaitu pembentukan manajemen *teaching factory*, proses produksi, proses pemasaran, dan proses evaluasi. Beberapa tahap tersebut, merupakan gambaran secara umum tentang proses penerapan *teaching factory* di sekolah. Setiap orang yang terlibat dalam *teaching factory* dituntut profesional dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan demikian, *teaching factory* dapat berjalan baik dari segi pendidikan dan segi usaha. Adapun penerapan yang dijelaskan oleh Fajar Baenani Zaman pada bukunya yaitu:³²

a. Pembentukan manajemen *teaching factory*

Berdasarkan penemuan Utami, pembentukan manajemen *teaching factory* dilaksanakan dengan membentuk struktur organisasi manajemen produksi skala kecil sesuai dengan bentuk organisasi yang ada pada perusahaan. Siswa dibagi dalam beberapa bagian yang memiliki tugas masing-masing. Setiap bagian tersebut memiliki koordinator yang

³² Fajar Banaeni Zaman, "Penerapan Teaching Factory Menggunakan Teori Pembelajaran Konstruktivisme" (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2010). 25

bertugas mengkoordinir siswa yang menjadi staff di bagian tersebut. Masing-masing memiliki tanggung jawab dan tidak boleh terjadi kesenjangan antar bagian. Guru di sini bertindak sebagai konsultan, asesor, dan fasilitator.³³

b. Proses Produksi

Proses produksi *teaching factory* dilaksanakan setelah ada permintaan dari konsumen yang membutuhkan produk hasil produksi. Permintaan tersebut masuk ke bagian manajemen untuk dikonsultasikan kepada guru. Setelah sesuai dikonsultasikan, permintaan masuk ke bagian administrasi untuk mengetahui biaya produksi dan keuntungan. Kemudian permintaan masuk ke bagian produksi untuk segera ditindak lanjuti. Saat proses produksi, setiap bagian melakukan pengawasan terhadap pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan. Setelah produksi selesai, produk diperiksa oleh setiap bagian dan masuk dalam tahap akhir. Produk yang sudah jadi kemudian diperiksa oleh guru dan jika sudah tidak ada masalah, produksi dianggap sudah selesai.

c. Proses Promosi

Menurut Kotler & Armstrong dalam Ridwansyah mengemukakan bahwa promosi adalah alat atau aktivitas yang digunakan untuk mengomunikasikan nilai pelanggan.³⁴ Produk yang sudah selesai diperiksa ulang oleh setiap bagian untuk disesuaikan dengan permintaan dan standar mutu. Bagian pemasaran akan menjual produk sesuai

³³ Dwi Utami, *Perencanaan Teaching Factory di SMK Menggunakan Teori Pembelajaran Konstruktivisme* (Jakarta : Universitas Negeri Jakarta, 2011), 5

³⁴ Royna Ziyah Zakiyah and Muh Ariffudin Islam, "User Interface Website Sebagai Media Promosi Vilovy Design," *Jurnal Barik* 3, no. 3 (2022): 174–85, <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/JDKV/>, 175

kesepakatan yang telah disetujui bersama. Produk yang diproduksi berdasarkan permintaan harus disesuaikan dengan permintaan konsumen, sedangkan produk bukan permintaan konsumen dipasarkan secara umum melalui bagian pemasaran. Setiap produk yang terjual harus dilaporkan ke manajer melalui bagian administrasi.

d. Proses Evaluasi

Proses evaluasi dilaksanakan terhadap kinerja setiap bagian. Guru sebagai konsultan memberikan penilaian kepada setiap bagian sebelum evaluasi secara keseluruhan. Evaluasi tersebut dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan kerja siswa. Dari penilaian ini dapat diketahui kemampuan siswa dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. **Aspek pendukung kondisi ideal *Teaching Factory***

Berdasarkan ATMI-BizDec, ada beberapa aspek yang dapat mendukung pencapaian kondisi ideal implementasi *teaching factory* di SMK sebagai berikut:³⁵

a) Pembelajaran

- Bahan ajar, yang bertujuan untuk mencapai kompetensi peserta didik.
- Sistem penilaian berbasis *teaching factory*
- Sistem pembelajaran schedule blok dan kontinyu

b) Sumber daya manusia

- Menerapkan *sense of quality*, *sense of efficiency* dan *sense of innovation*.
- Proses kegiatan belajar memperhatikan rasio guru dan peserta didik

³⁵ 17.

c) Fasilitas

Aspek Sarana dan Prasarana pada Teaching Factory Sarana dan prasarana pendidikan sangat menentukan berjalannya kegiatan pendidikan. Sarana dan prasarana menjunjung penyelenggaraan proses belajar mengajar khususnya adalah program teaching factory baik secara langsung ataupun secara tidak langsung dalam mencapai tujuan pendidikan.³⁶

- Memenuhi rasio 1:1 (peserta didik dan alat)
- Kesesuaian dan kelengkapan alat bantu proses
- Pengembangan alat secara terus-menerus (penambahan alat)

d) Kegiatan praktik

Dalam kegiatan praktik ini haruslah menerapkan budaya insudtri yaitu :

- 1) Standar kualitas, adanya quality control
- 2) Target waktu
- 3) Efisiensi proses produksi
- 4) Rotasi kerja
- 5) Prosedur kerja (SOP)
- 6) Hasil praktik menjadi sumber pendanaan
- 7) Fungsi/tanggung jawab yang jelas untuk setiap penanggung jawab
- 8) Lingkungan kerja yang aman dan nyaman
- 9) Keteraturan kegiatan pembelajaran

³⁶ Adha Kurnia Sari, Muhammad Giatman, and Ernawati Ernawati, "Manajemen pembelajaran teaching factory dalam meningkatkan kompetensi keahlian siswa jurusan tata kecantikan di sekolah menengah kejuruan," *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)* 7, no. 2 (May 12, 2022): 152, <https://doi.org/10.29210/30031696000>.

10) Adanya kontrol dan pemantauan secara terus menerus.

e) Network

Kerjasama dengan industri teknologi yang bertujuan:

- 1) Transfer teknologi dan pengetahuan
- 2) Membangun budaya industri di lingkungan sekolah.
- 3) Produk/jasa

Menghasilkan produk/jasa sesuai standar

4) Transparansi

Pencatatan transaksi keuangan sesuai dengan standar prosedur akuntansi

C. *Hard skill*

1. Pengertian *Hard Skill*

Hard Skill merupakan kemampuan untuk menguasai ilmu pengetahuan teknologi dan keterampilan teknis dalam mengembangkan Intelligence Quotient (IQ) yang berhubungan dengan bidangnya. Pengetahuan teknis ini meliputi pengetahuan yang dibutuhkan untuk profesi tertentu dan pengembangannya sesuai dengan teknologi yang digunakan juga harus mampu mengatasi masalah yang terjadi dan mampu menganalisisnya. *Hard Skill* menggambarkan perilaku dan keterampilan yang dapat dilihat mata (eksplisit).

Hard skill atau yang bisa disebut sebagai kemampuan teknis yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode-metode, prosedur,

teknik dan akal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik yang diperoleh lewat pengalaman, pendidikan dan pelatihan.³⁷

Keterampilan Teknis Hard Skill secara umum mengacu pada kemampuan teknis yang dimiliki oleh seorang calon pekerja seperti kemampuan menggunakan suatu alat, mengolah data, mengoperasikan komputer, atau mengetahui pengetahuan tertentu.

Keterampilan Teknis atau Hard skill ini sangat erat kaitannya dengan keterampilan teknis yang melekat atau dibutuhkan untuk profesi tertentu. Misalnya seorang dokter harus menguasai bidang ilmu kedokteran, seorang penyanyi harus memiliki teknik vokal yang baik, dan pemain sepak bola yang mahir menggiring bola.

Menurut Feri Sulianta, “Hard Skill, memaksudkan keahlian teknikal yang umumnya dipelajari orang-orang dalam berbagai pelatihan, training, serta keilmuan di perkuliahan atau lembaga pendidikan lainnya. Hard Skill biasanya identik dengan perannya dalam pekerjaan, misalnya analisis informasi, manajer finansial, programmer, chef, arsitek, dan sebagainya.

Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, mengemukakan bahwa : “*Hard Skill* sering juga disebut dengan kemampuan intelektual (intellectual ability). Kemampuan intelektual (intellectual ability) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menentukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah”.

Suhardjono, mengemukakan bahwa : “*Hard Skill* berhubungan dengan technical skill yang diterjemahkan dalam dua hal yaitu:³⁸

³⁷ Jamaluddin Iskandar, “KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH,” no. 1 (2017): 92.

³⁸ Suhardjono, *Penelitian Tindakan Kelas* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 49.

- 1) Pure technical knowledge or functional skill, yang artinya pengetahuan teknis murni atau keterampilan fungsional.
- 2) Skill to improve the efficiency of technology, that is improvement or problem solving skill”, yang artinya keterampilan untuk meningkatkan efisiensi teknologi, yaitu peningkatan keterampilan atau keterampilan dalam memecahkan masalah”.

2. Indikator *Hard Skill*

Menurut Wibowo dalam bukunya menyebutkan ada lima indikator untuk mengukur kompetensi (self-esteem), yaitu sebagai berikut:³⁹

a) Keterampilan

Dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai atau karyawan maka salah faktor penunjang adalah tingkat keterampilan pegawai atau karyawan itu sendiri.

b) Pengetahuan

Informasi atau maklumat yang diketahui atau disadari oleh seseorang pengetahuan adalah berbagai gejala yang ditemui dan diperoleh manusia melalui akal yang telah dikombinasikan dengan pemahaman dan potensi untuk menindaki sekedar berkemampuan untuk menginformasikan.

c) Peran sosial

Suatu tingkah laku yang diharapkan dari individu sesuai dengan status sosial yang disandangnya, sehingga peran dapat berfungsi pula untuk mengatur perilaku seseorang dapat berbeda-beda ketika ia

³⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2016). 286

menyandang status yang berbeda peran sosial berisi tentang hak dan kewajiban dari status sosial.

d) Citra diri

Citra diri juga merupakan kesimpulan dari pandangan kita dalam berbagai peran sebagai mahasiswa ,staff dan manager atau merupakan pandangan kita tentang watak kepribadian yang kita rasakan ada pada kita seperti setia,jujur,bersahabat dan judes.

e) Sikap

Sikap merupakan reaksi atau respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus atau objek menyatakan bahwa sikap merupakan kesiapan atau kesedian untuk bertindak dan bukan merupakan pelaksanaan motif tertentu.

Seementara itu indikator yang akan digunakan peneliti dalam mengukur *hard skill* siswa berdasarkan pengukuran *hard skill* yang dikemukakan oleh Nurhidayanti sebagai berikut:⁴⁰

1. Keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara spesifik. Teknik adalah suatu cara kerja yang sistematis dan umum. Ia berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan. Makin baik suatu metode dan teknik makin efektif pula dalam pencapaiannya. Tetapi, tidak ada satu metode dan teknik pun dikatakan paling baik/ dipergunakan bagi semua macam pencapaiannya.

⁴⁰ S Anugrahini Irawati, "Pengaruh Soft Skill Dan Hard Skill Terhadap Kinerja Pada PT Cahaya Indah MadyaPratama Lamongan," *Eco-Entrepreneurship*, Vol 6 No 1 Des 2020 Multiple Vol 6, no. No 1 (2020): 97–107, <https://journal.trunojoyo.ac.id/eco-entrepreneur/article/view/11795>. 101

2. Ilmu pengetahuan, yaitu seluruh usaha sadar untuk menyelidiki, menemukan, dan meningkatkan pemahaman manusia dari berbagai segi kenyataan dalam alam manusia. Segi-segi ini dibatasi agar dihasilkan rumusan-rumusan yang pasti. Ilmu memberikan kepastian dengan membatasi lingkup pandangannya, dan kepastian ilmu-ilmu diperoleh dari keterbatasannya. Ilmu pengetahuan adalah upaya pencarian pengetahuan yang dapat diuji dan diandalkan.
3. Ilmu teknologi adalah ilmu pengetahuan dalam bidang informasi yang berbasis komputer dan perkembangannya sangat pesat. Teknologi Informasi sebagai media pendidikan dilakukan dengan menggunakan media-media komunikasi seperti telepon, komputer, internet, email, dan sebagainya.

Berdasarkan Pendapat yang dikemukakan oleh Nurhidayanti dapat ditarik kesimpulan bahwa factor yang mempengaruhi *hard skill* siswa dapat diukur dengan ilmu pengetahuan, ilmu keterampilan, dan juga ilmu teknologi yang telah diperoleh selama pendidikan.