

Manajemen *Teaching Factory* dalam Perspektif Peter Drucker: Strategi Penguatan Kualitas Pembelajaran Vokasi

Nurul Laili¹, Muhammad Sayuti², Muhammad Kunta Biddinika³

^{1,2,3}Magister Pendidikan Guru Vokasi, FKIP Universitas Ahmad Dahlan

Email: 2407049016@webmail.uad.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen *Teaching Factory* (TEFA) pada Program Keahlian Kuliner di SMK Muhammadiyah Salaman berdasarkan fungsi manajemen Peter F. Drucker serta mengidentifikasi kolaborasi sekolah dengan industri dan kendala pelaksanaannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis melalui proses pengorganisasian data, pengodean, pengembangan kategori dan tema, penyajian, serta interpretasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TEFA Kuliner telah didukung oleh sumber daya manusia, fasilitas, pengalaman produksi, dan jejaring industri, tetapi belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen yang terstruktur dan berkelanjutan. Pengelolaan TEFA telah memiliki arah pada peningkatan kompetensi peserta didik, tetapi masih memerlukan penguatan pada perencanaan operasional, pembagian tugas, pengukuran kinerja, dan kemampuan manajerial. Kolaborasi dengan industri telah berlangsung melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pengembangan kompetensi, tetapi keterlibatan industri dalam pengembangan produk, validasi mutu, pemasaran, evaluasi, dan tata kelola TEFA masih terbatas. Kendala utama berkaitan dengan ketidakstabilan produksi dan pasar, dokumentasi dan evaluasi yang belum sistematis, pemanfaatan fasilitas yang belum optimal, serta belum kuatnya kebijakan internal TEFA. Penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan TEFA tidak terutama bergantung pada penambahan sumber daya, tetapi pada kemampuan sekolah mengintegrasikan sumber daya melalui sistem manajemen yang terarah, terukur, terdokumentasi, dan kolaboratif.

Kata kunci: *Teaching Factory*, manajemen, Peter F. Drucker, pendidikan vokasi, kuliner, kolaborasi industri

A. PENDAHULUAN

Pendidikan vokasi memiliki peran penting dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tidak hanya dituntut untuk memberikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknis kepada peserta didik, tetapi juga membentuk budaya kerja, sikap profesional, kemampuan beradaptasi, serta kesiapan memasuki dunia kerja. Oleh karena itu, proses pembelajaran di SMK perlu dikembangkan melalui pendekatan yang mampu menghubungkan pembelajaran di sekolah dengan kondisi kerja yang nyata di dunia usaha dan dunia industri.

Salah satu pendekatan pembelajaran yang dikembangkan untuk memperkuat keterkaitan antara pendidikan vokasi dan dunia industri adalah *Teaching Factory* (TEFA). TEFA merupakan model pembelajaran berbasis produksi atau jasa yang dilaksanakan

dengan mengacu pada standar, prosedur, dan budaya kerja industri. Melalui TEFA, peserta didik tidak hanya melakukan praktik keterampilan, tetapi terlibat dalam proses kerja yang lebih nyata, mulai dari perencanaan, pelaksanaan produksi atau pelayanan jasa, pengendalian mutu, hingga evaluasi hasil. Dengan demikian, TEFA diharapkan dapat menjadi salah satu strategi untuk mengurangi kesenjangan antara kompetensi lulusan SMK dengan kebutuhan dunia kerja.

Pelaksanaan TEFA tidak dapat dipahami hanya sebagai kegiatan praktik atau produksi di lingkungan sekolah. TEFA merupakan suatu sistem pembelajaran-produksi yang membutuhkan keterpaduan antara kurikulum, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, pengelolaan produksi, pemasaran, serta kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri. Panduan pelaksanaan TEFA menempatkan keterlibatan industri sebagai bagian penting dalam pengembangan standar kerja, pembelajaran, pengendalian mutu, dan penguatan budaya kerja peserta didik. Oleh karena itu, keberhasilan pelaksanaan TEFA tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan fasilitas praktik, tetapi juga oleh kemampuan sekolah dalam mengelola berbagai sumber daya yang terlibat secara terencana dan berkelanjutan (Direktorat Jenderal Pendidikan, 2023; Kautsar dkk., 2022).

SMK Muhammadiyah Salaman merupakan salah satu sekolah yang telah memperoleh berbagai dukungan dalam pengembangan pendidikan vokasi. Program Keahlian Kuliner di sekolah ini telah didukung oleh fasilitas dapur praktik dan restoran sekolah yang memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai ruang pembelajaran, produksi, pelayanan, dan pembentukan budaya kerja industri. Selain itu, guru produktif telah mengikuti berbagai kegiatan peningkatan kompetensi, seperti magang industri, upskilling, dan reskilling. Sekolah juga telah memiliki pengalaman dalam menjalin kerja sama dengan dunia industri. Namun demikian, berbagai potensi dan dukungan tersebut belum sepenuhnya menghasilkan pelaksanaan TEFA Kuliner yang konsisten, terstruktur, dan berkelanjutan.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa permasalahan utama pelaksanaan TEFA Kuliner tidak semata-mata terletak pada ketersediaan sarana dan prasarana. Aktivitas produksi belum berjalan secara konsisten, pemanfaatan restoran sekolah sebagai wahana pembelajaran berbasis industri belum optimal, dan dapur praktik belum sepenuhnya dikelola sebagai bagian dari sistem produksi yang menerapkan pola kerja industri. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi yang dimiliki sekolah dengan realitas pelaksanaan TEFA. Dengan demikian, persoalan yang perlu mendapatkan perhatian adalah bagaimana sistem manajemen TEFA dijalankan agar berbagai sumber daya dan potensi yang tersedia dapat mendukung keberlanjutan pembelajaran berbasis produksi.

Dalam pelaksanaannya, manajemen menjadi aspek penting dalam menentukan keberhasilan TEFA. Pengelolaan TEFA memerlukan perencanaan yang didasarkan pada tujuan program dan kebutuhan pasar, pengorganisasian sumber daya dan pembagian tugas yang jelas, komunikasi dan koordinasi antarunsur pengelola, pengukuran kinerja, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Suhartini (2022) menjelaskan bahwa pengelolaan TEFA berkaitan dengan berbagai aspek, seperti struktur organisasi, perencanaan pembelajaran dan produk, proses produksi, pemasaran, evaluasi, serta tindak lanjut. Hal tersebut menunjukkan bahwa TEFA perlu dikelola sebagai sistem yang terintegrasi dan tidak bergantung pada aktivitas atau inisiatif individu tertentu.

Penelitian ini menggunakan fungsi manajemen Peter F. Drucker sebagai perspektif dalam menganalisis praktik manajemen TEFA Kuliner. Drucker (2006) memandang

manajemen sebagai proses untuk menjadikan sumber daya manusia lebih produktif melalui penetapan tujuan, pengorganisasian pekerjaan, komunikasi dan motivasi, pengukuran kinerja, serta pengembangan manusia. Perspektif tersebut relevan digunakan dalam konteks TEFA karena keberhasilan pembelajaran berbasis produksi tidak hanya ditentukan oleh aktivitas produksi, tetapi juga oleh kemampuan sekolah dalam menetapkan arah program, mengorganisasikan pekerjaan, membangun komunikasi dan komitmen, mengevaluasi capaian, serta mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang terlibat.

Selain manajemen internal, kolaborasi antara sekolah dan dunia industri juga menjadi bagian penting dalam pelaksanaan TEFA. Dalam konteks pendidikan vokasi, kemitraan dengan industri seharusnya tidak terbatas pada penyediaan tempat Praktik Kerja Lapangan (PKL). Industri dapat berperan dalam penyelarasan kurikulum, pengembangan standar kerja dan produk, peningkatan kompetensi guru dan peserta didik, pengendalian mutu, evaluasi, serta pengembangan produk atau jasa. Kolaborasi tersebut penting untuk meningkatkan relevansi pembelajaran dengan kebutuhan dunia kerja dan mengurangi kesenjangan kompetensi lulusan. Kebede dkk. (2024) serta Isnandar dkk. (2023) menunjukkan pentingnya keterlibatan industri dalam memperkuat relevansi pendidikan vokasi dan pelaksanaan pembelajaran berbasis industri.

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen TEFA pada Program Keahlian Kuliner di SMK Muhammadiyah Salaman berdasarkan lima fungsi manajemen Peter F. Drucker, yaitu penetapan tujuan, pengorganisasian pekerjaan, komunikasi dan motivasi, pengukuran kinerja, serta pengembangan manusia. Analisis tersebut selanjutnya dikaitkan dengan bentuk dan kedalaman kolaborasi sekolah dengan industri serta kendala pelaksanaan TEFA. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai bagaimana TEFA Kuliner dikelola sebagai sistem pembelajaran-produksi dan bagian mana dari fungsi manajemen serta kolaborasi industri yang masih memerlukan penguatan.

B. METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single case study). Desain ini dipilih untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai praktik manajemen TEFA pada Program Keahlian Kuliner di SMK Muhammadiyah Salaman dalam konteks nyata. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami fenomena manajemen TEFA berdasarkan pengalaman, peran, dan pandangan para pihak yang terlibat dalam pelaksanaannya.

Subyek/Informan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Muhammadiyah Salaman, Kabupaten Magelang, Jawa Tengah, dengan fokus pada Program Keahlian Kuliner sebagai unit yang menyelenggarakan Teaching Factory (TEFA). Penelitian dilaksanakan pada semester gasal tahun ajaran 2025/2026, yaitu bulan Juli sampai dengan Desember 2025. Pelaksanaan penelitian meliputi tahap persiapan dan penyesuaian instrumen, pengumpulan data

melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, analisis data, pemeriksaan keabsahan data, serta penyusunan hasil penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan studi dokumentasi. Ketiga teknik tersebut digunakan secara saling melengkapi untuk memperoleh gambaran yang mendalam mengenai praktik manajemen Teaching Factory (TEFA) Kuliner dan kolaborasi sekolah dengan dunia industri. Fokus pengumpulan data meliputi penetapan tujuan, pengorganisasian pekerjaan, komunikasi dan motivasi, pengukuran kinerja, pengembangan sumber daya manusia, serta bentuk dan kendala kolaborasi dengan industri. Fokus tersebut digunakan sebagai dasar dalam penyusunan pedoman wawancara, lembar observasi, dan panduan studi dokumentasi.

Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan fokus penelitian dan fungsi manajemen Peter F. Drucker. Pertanyaan wawancara bersifat terbuka agar informan dapat menjelaskan pengalaman, peran, praktik, dan pandangannya secara lebih mendalam. Wawancara diarahkan untuk menggali informasi mengenai pengelolaan TEFA Kuliner serta keterlibatan dan kendala kolaborasi dengan mitra industri.

Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas pelaksanaan TEFA pada lingkungan pembelajaran dan produksi, termasuk dapur produksi, restoran sekolah, kegiatan perencanaan, serta aktivitas yang berkaitan dengan pemasaran produk. Peneliti menggunakan observasi partisipatif terbatas dengan berperan sebagai pengamat aktif tanpa mengganggu aktivitas yang berlangsung. Instrumen observasi berupa lembar atau catatan observasi yang digunakan untuk mencatat aktivitas manajerial, pembagian peran, koordinasi, proses pembelajaran-produksi, pemanfaatan sarana, serta dinamika pelaksanaan TEFA.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan prosedur analisis data kualitatif (Creswell, 2015) melalui tahapan pengorganisasian data, pembacaan keseluruhan data, pengodean, pengembangan kategori dan tema, penyajian data, serta interpretasi. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dikode berdasarkan fokus penelitian, yaitu penetapan tujuan, pengorganisasian pekerjaan, komunikasi dan motivasi, pengukuran kinerja, pengembangan sumber daya manusia, serta kolaborasi sekolah dengan industri. Kode yang memiliki kesamaan makna dikelompokkan menjadi kategori dan tema, kemudian diinterpretasikan untuk memperoleh pemahaman mengenai praktik manajemen TEFA Kuliner dan kendala kolaborasi industri di SMK Muhammadiyah Salaman.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Teaching Factory (TEFA) Kuliner di SMK Muhammadiyah Salaman telah berjalan sebagai praktik pembelajaran berbasis produksi. Pelaksanaan TEFA didukung oleh keberadaan Program Keahlian Kuliner, guru produktif, peserta didik, fasilitas dapur praktik, ruang TEFA, Savory Resto, pengalaman produksi, serta

jaringan kerja sama dengan industri. Namun, berbagai sumber daya tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen TEFA yang terstruktur, terdokumentasi, terukur, dan berkelanjutan. Pelaksanaan TEFA masih lebih dominan sebagai kegiatan pembelajaran-produksi yang pelaksanaannya belum sepenuhnya didukung oleh perencanaan operasional, pembagian kerja, pengukuran kinerja, dan mekanisme evaluasi yang sistematis.

Praktik Manajerial TEFA Kuliner

1. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan TEFA Kuliner telah dipahami oleh pengelola terutama sebagai upaya memberikan pengalaman kerja nyata kepada peserta didik dan mendekatkan pembelajaran dengan budaya industri. Tujuan tersebut juga dikaitkan dengan pembentukan keterampilan teknis, budaya kerja, etos kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab. Produk yang dikembangkan dalam kegiatan TEFA antara lain roti manis sebagai bentuk pembelajaran yang diselaraskan dengan proses produksi di dunia industri.

Meskipun demikian, tujuan TEFA belum sepenuhnya dituangkan dalam dokumen khusus yang memuat sasaran operasional, target produksi, pemasaran, maupun indikator keberhasilan. Kondisi tersebut terlihat dari pernyataan Waka Kurikulum:

“Secara resmi, visi dan misi TEFA memang belum tertulis secara khusus. Namun, kegiatan TEFA tidak mungkin berjalan tanpa tujuan. Karena ini SMK, maka tujuan yang ada dalam pikiran kami adalah bagaimana siswa setelah lulus dapat bekerja.”

Dengan demikian, penetapan tujuan telah hadir pada tingkat pemahaman dan praktik pembelajaran, tetapi belum berkembang menjadi perencanaan TEFA yang operasional dan terukur..

2. Pengorganisasian Pekerjaan

Pengorganisasian TEFA Kuliner melibatkan unsur manajerial dan teknis sekolah, seperti wakil kepala sekolah, Kepala Program Keahlian Kuliner, pelaksana TEFA, guru produktif, dan peserta didik. Dalam pelaksanaan kegiatan, koordinasi telah dilakukan sesuai dengan kebutuhan aktivitas pembelajaran dan produksi.

Meskipun demikian, pembagian tugas dan tanggung jawab belum sepenuhnya didukung oleh struktur kerja dan standar operasional yang terdokumentasi secara lengkap. Koordinasi masih berlangsung secara situasional dan beberapa aktivitas masih bergantung pada inisiatif individu. Kondisi tersebut menyebabkan TEFA belum sepenuhnya berkembang sebagai sistem kerja yang memiliki pembagian peran dan mekanisme operasional yang baku.

3. Komunikasi dan Motivasi

Komunikasi dan koordinasi antarunsur yang terlibat dalam TEFA telah berlangsung dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Komunikasi dilakukan antara pengelola, guru produktif, dan unsur sekolah lainnya sesuai dengan kebutuhan pembelajaran dan produksi. Hubungan dengan mitra industri juga telah terjalin melalui berbagai kegiatan kerja sama.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan koordinasi tersebut belum sepenuhnya menjadi sistem yang terjadwal dan terdokumentasi secara formal. Pelaksanaan TEFA masih membutuhkan penguatan komunikasi internal agar koordinasi tidak hanya berlangsung berdasarkan kebutuhan sesaat atau inisiatif individu tertentu.

4. Pengukuran Kinerja

Evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan dan hasil pembelajaran telah dilakukan, termasuk melalui penilaian terhadap hasil produk dan komunikasi mengenai pelaksanaan kegiatan. Namun, pengukuran kinerja TEFA secara menyeluruh belum dilakukan secara sistematis.

Belum terdapat indikator kinerja yang secara khusus digunakan untuk mengukur keberhasilan TEFA dari berbagai aspek, seperti keteraturan produksi, kualitas produk, pencapaian kompetensi peserta didik, kepuasan pelanggan, keterlibatan industri, dan keberlanjutan kegiatan produksi. Evaluasi yang dilakukan masih lebih berorientasi pada hasil kegiatan pembelajaran dibandingkan evaluasi terhadap keseluruhan sistem TEFA.

5. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia telah dilakukan melalui berbagai kegiatan peningkatan kompetensi. Guru produktif memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan, magang industri, upskilling, dan reskilling. Kegiatan tersebut menunjukkan adanya upaya sekolah untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung pembelajaran vokasi dan pelaksanaan TEFA.

Namun demikian, peningkatan kompetensi tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh optimalisasi pelaksanaan TEFA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan tidak hanya berkaitan dengan kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan manajerial dalam merencanakan, mengelola, memasarkan, dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran-produksi.

6. Kolaborasi Sekolah dengan Industri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMK Muhammadiyah Salaman telah menjalin kerja sama dengan industri dalam mendukung pelaksanaan pendidikan vokasi Program Keahlian Kuliner. Bentuk kolaborasi yang telah berlangsung meliputi Praktik Kerja Lapangan (PKL), penyelarasan kurikulum, keterlibatan praktisi atau guru tamu, serta peningkatan kompetensi guru melalui kegiatan yang berkaitan dengan dunia industri.

Keterlibatan industri memberikan dukungan terhadap penguatan pengalaman kerja peserta didik dan peningkatan kompetensi guru. Namun, kolaborasi tersebut belum sepenuhnya berkembang ke arah keterlibatan industri dalam pengelolaan TEFA secara menyeluruh. Peran industri dalam pengembangan produk, validasi mutu, evaluasi kegiatan, dan penguatan tata kelola TEFA masih terbatas. Dengan demikian, kolaborasi yang telah terbangun lebih banyak berada pada kegiatan pendidikan dan pengembangan kompetensi dibandingkan keterlibatan langsung dalam sistem pembelajaran-produksi TEFA.

7. Kendala Pelaksanaan TEFA dan Kolaborasi Industri

Kendala utama dalam pelaksanaan TEFA Kuliner berkaitan dengan belum optimalnya sistem tata kelola dan keberlanjutan kegiatan. Produksi belum berlangsung secara konsisten karena masih bergantung pada pesanan, sementara pemasaran belum dilaksanakan secara terencana. Selain itu, dokumentasi kegiatan, monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut belum sepenuhnya tertata dalam sistem yang terdokumentasi.

Pemanfaatan fasilitas dapur praktik dan Savory Resto juga belum sepenuhnya optimal sebagai wahana pembelajaran berbasis industri dan unit produksi yang berkelanjutan. Di sisi lain, belum tersedianya kebijakan internal yang mengatur pengelolaan TEFA secara komprehensif turut memengaruhi kejelasan arah, pembagian tugas, dan mekanisme pelaksanaan program.

Dalam aspek kemitraan, kendala yang ditemukan berkaitan dengan belum

optimalnya keterlibatan industri dalam aktivitas inti TEFA. Kolaborasi industri telah berjalan melalui PKL dan kegiatan peningkatan kompetensi, tetapi belum berkembang secara intensif dalam pengembangan produk, validasi mutu, evaluasi, dan pengelolaan produksi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan TEFA memerlukan pengembangan sistem manajemen internal sekaligus peningkatan kualitas kemitraan agar kolaborasi tidak hanya bersifat formal dan operasional, tetapi dapat berkembang menjadi kemitraan yang lebih strategis.

Hasil Analisis Data

Analisis data menunjukkan bahwa praktik manajemen TEFA Kuliner dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori utama berdasarkan fungsi manajemen Peter F. Drucker, yaitu penetapan tujuan, pengorganisasian pekerjaan, komunikasi dan motivasi, pengukuran kinerja, serta pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, analisis menghasilkan dua kategori lain yang berkaitan dengan kolaborasi industri dan kendala pelaksanaan TEFA. Pengelompokan tersebut menghasilkan pola temuan bahwa pelaksanaan TEFA Kuliner telah berjalan dan memiliki berbagai sumber daya pendukung, tetapi belum seluruh komponen dikelola dalam suatu sistem yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Hasil pengodean menunjukkan beberapa pola penting. Pertama, TEFA Kuliner lebih kuat berkembang sebagai praktik pembelajaran daripada sebagai sistem pembelajaran-produksi yang berlangsung secara berkelanjutan. Hal tersebut terlihat dari aktivitas produksi yang belum berjalan secara konsisten dan masih bergantung pada kegiatan pembelajaran maupun pesanan yang tersedia.

Kedua, koordinasi antarunsur telah berlangsung, tetapi belum sepenuhnya berkembang menjadi sistem manajemen yang terdokumentasi dan terjadwal. Pengorganisasian dan komunikasi masih banyak berlangsung melalui mekanisme informal. Kondisi tersebut menyebabkan pelaksanaan TEFA berpotensi bergantung pada inisiatif individu dan belum sepenuhnya menjadi sistem kerja yang melembaga.

Ketiga, evaluasi telah dilakukan terhadap kegiatan pembelajaran dan produk, tetapi belum didukung oleh indikator kinerja TEFA yang komprehensif. Analisis data menunjukkan belum optimalnya pengukuran terhadap aspek keteraturan produksi, mutu produk, kepuasan pelanggan, keterlibatan industri, dan keberlanjutan kegiatan. Dengan demikian, hasil evaluasi belum sepenuhnya dapat digunakan sebagai dasar perbaikan sistematis terhadap pelaksanaan TEFA.

Keempat, pengembangan sumber daya manusia telah dilakukan melalui berbagai kegiatan peningkatan kompetensi. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa tantangan utama tidak hanya berkaitan dengan kompetensi teknis guru, melainkan juga kemampuan manajerial dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengelola produksi, memasarkan produk, dan melakukan evaluasi.

Kelima, kolaborasi sekolah dengan industri telah memberikan kontribusi dalam pelaksanaan PKL, penyelarasan kurikulum, kegiatan guru tamu, serta peningkatan kompetensi guru dan peserta didik. Namun, keterlibatan industri dalam aktivitas inti TEFA masih terbatas. Analisis menunjukkan bahwa kemitraan belum sepenuhnya berkembang ke arah keterlibatan industri dalam pengembangan produk, validasi mutu, pemasaran, evaluasi, dan tata kelola TEFA.

Berdasarkan keseluruhan proses analisis, tema utama yang terbentuk adalah “TEFA Kuliner telah memiliki sumber daya dan aktivitas pendukung, tetapi pelaksanaannya belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen yang terstruktur, terukur, terdokumentasi, dan berkelanjutan.” Tema ini menjadi dasar dalam menginterpretasikan hubungan antara praktik manajemen internal, keberlanjutan produksi, pemanfaatan fasilitas, pengembangan sumber daya manusia, dan kedalaman kolaborasi dengan industri.

Pembahasan Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa TEFA Kuliner di SMK Muhammadiyah Salaman telah berjalan sebagai praktik pembelajaran berbasis produksi. Sekolah telah memiliki berbagai sumber daya pendukung berupa Program Keahlian Kuliner, guru produktif, peserta didik, fasilitas dapur, Savory Resto, pengalaman produksi, serta jejaring kerja sama dengan industri. Namun, berbagai sumber daya tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen TEFA yang terstruktur, terdokumentasi, terukur, dan berkelanjutan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan fasilitas dan aktivitas produksi belum secara otomatis menjamin keberhasilan pelaksanaan TEFA. Pengelolaan TEFA membutuhkan keterpaduan antara sistem manajemen, sumber daya manusia, produk atau jasa, fasilitas, kemitraan industri, dan mekanisme keberlanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan Suhartini (2022) bahwa manajemen TEFA mencakup struktur organisasi, perencanaan pembelajaran dan produk, proses produksi, pemasaran, evaluasi, serta tindak lanjut. Selain itu, Kautsar dkk. (2022) menegaskan bahwa keberlanjutan TEFA membutuhkan dukungan sistem manajemen dan keterhubungan berbagai sumber daya yang terlibat dalam pembelajaran-produksi.

Dengan demikian, persoalan utama TEFA Kuliner dalam penelitian ini bukan terletak pada ketiadaan fasilitas atau kegiatan, melainkan pada belum optimalnya pengelolaan berbagai sumber daya yang telah tersedia. Kondisi tersebut memperkuat pentingnya melihat TEFA sebagai suatu sistem pembelajaran-produksi, bukan sekadar kegiatan praktik atau produksi tambahan.

1. Penetapan Tujuan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan TEFA Kuliner telah dipahami sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi, pengalaman kerja, budaya industri, dan kesiapan peserta didik menghadapi dunia kerja. Namun, tujuan tersebut belum sepenuhnya dirumuskan secara operasional dalam dokumen kebijakan internal yang dapat menjadi pedoman bersama bagi seluruh unsur pengelola. Tujuan TEFA juga belum sepenuhnya dihubungkan dengan target produksi, kebutuhan pasar, dan indikator keberhasilan yang terukur.

Dalam perspektif Drucker (2006), penetapan tujuan merupakan fungsi awal manajemen karena tujuan memberikan arah terhadap pekerjaan dan menjadi dasar dalam menentukan prioritas organisasi. Dalam konteks TEFA, tujuan yang hanya dipahami secara substantif oleh pelaksana, tetapi belum diterjemahkan menjadi target operasional, berpotensi menyebabkan kegiatan berjalan berdasarkan kebutuhan sesaat.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan produksi TEFA masih dipengaruhi oleh kegiatan pembelajaran dan pesanan yang tersedia. Kondisi tersebut

menunjukkan bahwa hubungan antara tujuan pembelajaran, target produksi, kebutuhan pasar, dan keberlanjutan kegiatan belum sepenuhnya terintegrasi. Hal ini relevan dengan Suhartini (2022) yang menempatkan perencanaan pembelajaran dan perencanaan produk sebagai bagian penting dalam manajemen TEFA. Dengan demikian, tujuan TEFA perlu diterjemahkan ke dalam perencanaan yang menghubungkan kompetensi peserta didik dengan produk atau jasa yang memiliki peluang pasar.

2. Pengorganisasian Pekerjaan

Pelaksanaan TEFA Kuliner telah melibatkan berbagai unsur sekolah, seperti wakil kepala sekolah, kepala program keahlian, pelaksana TEFA, guru produktif, dan peserta didik. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pembagian tugas dan tanggung jawab belum sepenuhnya didukung oleh sistem kerja yang terdokumentasi secara lengkap. Kondisi ini menyebabkan beberapa aktivitas masih bergantung pada koordinasi informal dan inisiatif individu.

Dalam perspektif Drucker (2006), pengorganisasian pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan keberadaan struktur organisasi, tetapi juga pembagian pekerjaan, tanggung jawab, serta hubungan antarperan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, keberadaan banyak pihak dalam pelaksanaan TEFA belum cukup apabila pembagian peran dan mekanisme kerjanya belum dibakukan.

Temuan tersebut sejalan dengan kajian Suhartini (2022) yang menempatkan struktur organisasi dan tata kelola sebagai bagian penting dalam manajemen TEFA. Penelitian Erviana dkk. (2023) dan Fitriani dkk. (2022), yang juga terdapat dalam referensi tesis, menunjukkan pentingnya pengelolaan pembelajaran dan pengorganisasian TEFA agar aktivitas produksi dapat berjalan selaras dengan tujuan pembelajaran. Dengan demikian, pengorganisasian TEFA perlu diarahkan pada pembagian peran yang jelas dalam proses perencanaan, produksi, pelayanan, pemasaran, dokumentasi, dan evaluasi.

3. Komunikasi dan Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan koordinasi dalam pelaksanaan TEFA telah berlangsung, baik antarunsur internal sekolah maupun dengan mitra industri. Namun, komunikasi masih lebih banyak berlangsung secara informal dan belum sepenuhnya didukung oleh mekanisme yang terjadwal dan terdokumentasi.

Dalam perspektif (Drucker, 2006), komunikasi dan motivasi merupakan bagian penting dalam menggerakkan organisasi. Komunikasi diperlukan untuk menyatukan tujuan organisasi dengan aktivitas individu, sedangkan motivasi berperan dalam membangun keterlibatan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks TEFA, komunikasi yang hanya bergantung pada hubungan informal dapat memberikan fleksibilitas, tetapi berpotensi menyebabkan keputusan, pengalaman, dan pembelajaran organisasi tidak terdokumentasi dengan baik.

Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan komunikasi tidak hanya berkaitan dengan meningkatkan frekuensi koordinasi, tetapi juga membangun mekanisme komunikasi yang dapat diwariskan dan digunakan secara berkelanjutan. Notula rapat, laporan kegiatan, jadwal koordinasi, dan dokumentasi keputusan dapat membantu TEFA berkembang menjadi sistem kerja yang lebih melembaga.

Kondisi tersebut berkaitan pula dengan temuan Hariati dkk. (2022) mengenai

pentingnya evaluasi pelaksanaan TEFA dalam mendukung keterampilan dan motivasi peserta didik. Dalam konteks penelitian ini, komunikasi dan motivasi perlu dipahami sebagai bagian dari sistem manajemen yang menghubungkan pengelola, guru, peserta didik, dan mitra dalam proses pembelajaran-produksi.

4. Pengukuran Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi terhadap kegiatan pembelajaran dan hasil produk telah dilakukan. Namun, pengukuran kinerja TEFA secara menyeluruh belum didukung oleh indikator yang secara khusus dirancang untuk menilai keberhasilan program. Evaluasi masih lebih banyak berorientasi pada hasil pembelajaran dan produk dibandingkan evaluasi terhadap keberlanjutan sistem TEFA.

Dalam perspektif Drucker (2006), pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai. Tanpa indikator yang jelas, evaluasi akan sulit memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan dan perbaikan program. Dalam konteks TEFA, pengukuran kinerja seharusnya tidak hanya mencakup kompetensi peserta didik, tetapi juga keteraturan produksi, mutu produk, pemasaran, pemanfaatan fasilitas, keterlibatan industri, dan keberlanjutan program.

Kondisi ini sejalan dengan penelitian Aryana dkk. (2023) dan Hariati dkk. (2022) yang menempatkan evaluasi sebagai bagian penting dalam menilai pelaksanaan TEFA. Evaluasi yang sistematis memungkinkan sekolah mengidentifikasi aspek yang telah berjalan baik maupun aspek yang memerlukan perbaikan. Selain itu, Imran dkk. (2024) menunjukkan bahwa implementasi TEFA berkaitan dengan kesiapan kerja peserta didik. Oleh karena itu, pengukuran kinerja TEFA menjadi penting karena kualitas pengelolaan program berkaitan dengan pengalaman belajar dan kesiapan kerja yang diperoleh peserta didik.

5. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah melakukan pengembangan kompetensi guru produktif melalui pelatihan, magang industri, upskilling, dan reskilling. Kondisi tersebut menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia sebagai pendukung pelaksanaan pendidikan vokasi dan TEFA.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi teknis belum sepenuhnya menghasilkan penguatan sistem manajemen TEFA. Pelaksanaan pembelajaran-produksi membutuhkan kemampuan yang lebih luas, seperti perencanaan produksi, pengelolaan bahan dan peralatan, administrasi, pemasaran, pengelolaan jadwal, pembangunan jejaring industri, dan evaluasi.

Dalam perspektif Drucker (1999), pengembangan manusia merupakan bagian penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam konteks TEFA, guru produktif dan pelaksana TEFA tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pengelola proses pembelajaran-produksi.

Temuan ini diperkuat oleh Rosidah dan Sutirman (2023) yang menjelaskan bahwa pembelajaran TEFA dapat memberikan nilai tambah terhadap pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja peserta didik. Selain itu, Yoto dkk. (2024) menunjukkan bahwa TEFA memberikan pengalaman pembelajaran yang tidak hanya berkaitan dengan keterampilan praktik, tetapi juga manajemen, pemasaran, dan kewirausahaan. Imran dkk. (2024) juga menunjukkan pentingnya implementasi TEFA dalam mendukung kesiapan kerja peserta

didik. Oleh karena itu, pengembangan SDM dalam TEFA perlu diarahkan pada penguatan kompetensi teknis sekaligus kemampuan manajerial dalam mengelola pembelajaran-produksi.

6. Kolaborasi Sekolah dengan Industri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMK Muhammadiyah Salaman telah memiliki hubungan dengan industri melalui berbagai kegiatan, seperti PKL, guru tamu, magang guru, pelatihan, casual peserta didik, kunjungan industri, komunikasi dengan alumni, dan masukan dari mitra industri. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah memiliki modal awal dalam membangun hubungan dengan dunia kerja.

Namun, keterlibatan industri masih lebih dominan pada kegiatan pendidikan dan peningkatan pengalaman kerja dibandingkan keterlibatan dalam tata kelola inti TEFA. Industri belum terlibat secara intensif dalam pengembangan produk, penyusunan standar produk, validasi mutu, pemasaran, evaluasi produksi, dan evaluasi bersama. Dengan demikian, kolaborasi telah terbentuk, tetapi belum sepenuhnya berkembang menjadi kemitraan strategis.

Temuan tersebut sejalan dengan Kebede dkk. (2024) yang menempatkan kemitraan pendidikan vokasi dan industri sebagai bagian penting dalam meningkatkan relevansi pelatihan dan mengurangi kesenjangan keterampilan. Isnandar dkk. (2023) juga menunjukkan bahwa keterlibatan industri memiliki hubungan penting dengan pelaksanaan TEFA, hasil belajar, dan kesiapan kerja peserta didik. Dalam konteks TEFA Kuliner, keterlibatan industri menjadi semakin penting karena kualitas produk tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, tetapi juga standar rasa, tampilan, kebersihan, keamanan pangan, pelayanan, harga, dan kepuasan konsumen.

Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan antara kerja sama industri secara umum dan kolaborasi industri yang secara khusus mendukung TEFA. Kerja sama secara umum telah berlangsung melalui PKL dan kegiatan pengembangan kompetensi. Namun, kolaborasi TEFA yang lebih strategis perlu menyentuh aspek produk, produksi, mutu, pemasaran, inovasi, dan evaluasi bersama. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan MoU atau jumlah mitra belum cukup menjadi indikator kuatnya kolaborasi apabila keterlibatan industri belum masuk ke dalam aktivitas inti pembelajaran-produksi.

D. Penutup

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen Teaching Factory (TEFA) Kuliner di SMK Muhammadiyah Salaman telah memiliki fondasi pelaksanaan berupa sumber daya manusia, fasilitas, kegiatan produksi, pengalaman pembelajaran, dan jejaring kerja sama dengan industri. Namun, berdasarkan fungsi manajemen Peter F. Drucker, pelaksanaan TEFA belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen yang terstruktur, terukur, terdokumentasi, dan berkelanjutan. Penetapan tujuan masih lebih berorientasi pada pengalaman belajar dan kesiapan kerja peserta didik, sementara tujuan operasional dan indikator kinerja TEFA belum dirumuskan secara spesifik. Pengorganisasian, komunikasi, dan monitoring telah berjalan, tetapi masih banyak dilakukan secara informal. Pengukuran kinerja lebih berfokus pada proses pembelajaran dan kualitas produk, sedangkan pengembangan SDM telah dilakukan melalui berbagai kegiatan peningkatan kompetensi

tetapi masih memerlukan penguatan kemampuan manajerial dalam pengelolaan TEFA.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryana, P. B. P., Widiartini, N. K., & Mertasari, N. M. S. (2023). Evaluasi pelaksanaan Teaching Factory. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan Indonesia*, 13(2). <https://doi.org/10.23887/jpepi.v13i2.2657>
- Creswell, J. W. (2015). *Riset pendidikan: Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi riset kualitatif & kuantitatif*. Pustaka Pelajar.
- Direktorat Jenderal Pendidikan, V. (2023). *Panduan Pelaksanaan Teaching Factory Sekolah Menengah Kejuruan*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. Harper & Row.
- Erviana, E., Arifin, I., & Ulfatin, N. (2023). Manajemen Teaching Factory dalam membentuk real vocation pada Program Keahlian Tata Busana di SMKN 3 Malang. *Jurnal Pembelajaran, Bimbingan, dan Pengelolaan Pendidikan*, 3(10), 918-929. <https://doi.org/10.17977/um065v3i102023p918-929>
- Fitriani, N. L., Bukit, M., & Mujdalipah, S. (2022). Manajemen pembelajaran teaching factory untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di Program Studi APHP SMK PPN Lembang. *EDUFORTECH*, 7(1), 62-84. <https://doi.org/10.17509/edufortech.v7i1.44980>
- Hariati, H., Yahya, M., & Irfan, A. M. (2022). Evaluasi pelaksanaan teaching factory dalam meningkatkan keterampilan dan motivasi berwirausaha siswa SMK di Kota Makassar. *UNM Journal of Technology and Vocational*, 6(2). <https://doi.org/10.26858/ujtv.v6i2.34793>
- Imran, I., Marji, M., Suswanto, H., & Adhikari, B. P. (2024). The influence of Teaching Factory (TEFA) implementation and work readiness on vocational high school students' future job perspectives. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 14(1), 86-96. <https://doi.org/10.21831/jpv.v14i1.66796>
- Isnandar, I., Ichwanto, M. A., & Al Ansyorie, M. M. (2023). Sister-cousin TF model based on the influence of work preparedness and learning outcome. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100722. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100722>
- Kautsar, A., Wiyono, G., Mulia, M., Iqbal, M., & Al-Fairusy, M. (2022). Teaching Factory model development in vocational high schools. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 6347-6360. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.2461>
- Kebede, A., Asgedom, A., & Asfaw, A. (2024). Is linking technical and vocational training with industry a bridge to employability? Lessons from a literature review for Ethiopia. *Cogent Education*, 11(1), 2406721. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2406721>
- Rosidah, & Sutirman. (2023). Teaching Factory implementation and its contribution to vocational students' competencies. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*. <https://doi.org/10.21831/cp.v42i1.49137>
- Suhartini, R. (2022). Teaching factory management in Vocational High Schools. *Ilomata International Journal of Management*, 3(2), 194-202. <https://doi.org/10.52728/ijim.v3i2.448>
- Yoto, Marsono, Qolik, A., & Romadin, A. (2024). Evaluation of teaching factory using CIPP (Context, Input, Process, Product) model to improve vocational high school students' skills. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 14(1). <https://doi.org/10.21831/jpv.v14i1.62573>