



Implementasi Kebijakan *Teaching Factory* dalam Pembelajaran Berbasis Industri di Sekolah Menengah Kejuruan: Studi Kasus di SMKN 13 Surabaya Kompetensi Keahlian Teknik Permesinan

Lilik Suhartatik^{1*}, Mochamad Nursalim², Mufarrihul Hazin³, Amrozi Khamidi⁴

¹Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia, 24010845001@mhs.unesa.ac.id

²Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia, mochamadnursalim@unesa.ac.id

³Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia, mufarrihulhazin@unesa.ac.id

⁴Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia, amrozikhamidi@unesa.ac.id

*Corresponding Author: 24010845001@mhs.unesa.ac.id

Abstract: The Teaching Factory (TeFa) policy is a strategic government initiative aimed at synergizing the learning process in Vocational High Schools (SMK) with the needs of the Business and Industrial Sectors (DUDI), so that graduates possess skills relevant to current labor market demands. SMKN 13 Surabaya is one of the schools implementing this policy, particularly in the Mechanical Engineering expertise program, with the objective of producing professional and competitive graduates for the workforce. This study aims to examine the implementation of the Teaching Factory policy using George C. Edward III's policy implementation model, which emphasizes four main dimensions: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The research employs a descriptive qualitative approach with a case study method, in which data were collected through interviews, observations, and documentation involving the school principal, productive teachers, industry instructors, and students. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman model through the processes of data condensation, data display, and conclusion drawing. The results indicate that the implementation of Teaching Factory at SMKN 13 Surabaya has been fairly optimal. Communication and coordination between the school and industry run effectively, human resources are competent, and the bureaucratic structure is supportive through the application of Standard Operating Procedures (SOP). Nevertheless, improvements in practical facilities and continuous evaluation are still needed to ensure that the implementation of Teaching Factory becomes more effective in the future.

Keywords: Teaching Factory, Policy Implementation, Industry-Based Learning, George C. Edward III, Vocational High School

Abstrak: Kebijakan *Teaching Factory* (TeFa) merupakan langkah strategis pemerintah dalam menyinergikan proses pembelajaran di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dengan kebutuhan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), sehingga lulusan memiliki keterampilan yang relevan dengan tuntutan pasar kerja masa kini. SMKN 13 Surabaya menjadi salah satu sekolah pelaksana kebijakan ini, khususnya pada kompetensi keahlian Teknik Permesinan, dengan

tujuan mencetak lulusan yang profesional dan kompetitif di dunia kerja. Penelitian ini bertujuan mengkaji implementasi kebijakan *Teaching Factory* menggunakan model implementasi kebijakan George C. Edward III, yang menitikberatkan pada empat dimensi utama, yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, di mana data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, guru produktif, instruktur industri, serta siswa. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman melalui proses kondensasi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Teaching Factory* di SMKN 13 Surabaya berjalan cukup optimal. Komunikasi dan koordinasi antara sekolah dan industri berlangsung efektif, sumber daya manusia kompeten, dan struktur birokrasi mendukung melalui penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP). Meski demikian, peningkatan fasilitas praktik serta evaluasi berkelanjutan masih diperlukan agar implementasi *Teaching Factory* semakin efektif di masa mendatang.

Kata Kunci: *Teaching Factory*, Implementasi Kebijakan, Pembelajaran Berbasis Industri, George C. Edward III, SMK

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam membangun peradaban manusia serta menjadi sarana penting bagi kemajuan individu dan masyarakat. Dalam konteks kebijakan pendidikan berbasis keterampilan kerja, pelaksanaan program menuntut adanya pelatihan dan koordinasi yang baik antara sekolah, pendidik, dan mitra eksternal agar implementasinya berjalan efektif (Hazin, Hariyati, Khamidi, & Setiawan, 2023). Di Indonesia, implementasi kebijakan pendidikan juga memerlukan sinergi antaraktor dan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan tercapainya tujuan kebijakan secara optimal (Ariyanti & Hazin, 2024). Secara filosofis, pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi juga sebagai proses berkelanjutan dalam membentuk manusia seutuhnya melalui pengembangan aspek intelektual, emosional, sosial, dan spiritual (Kebijakan et al., 2025).

Saat ini, Indonesia menghadapi tantangan besar dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) di tengah kompetisi global, terutama sejak diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada tahun 2015 serta munculnya era Revolusi Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0. Revolusi Industri 4.0 menjadi tonggak perubahan besar dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi secara luas di seluruh sektor produksi dan industri. Perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan, robotika, big data, bioteknologi, komputer kuantum, Internet of Things (IoT), nanoteknologi, percetakan 3D, dan kendaraan tanpa awak merupakan ciri khas dari era ini. Kondisi tersebut menandai masa disruptif, yaitu fase perubahan yang cepat, kompleks, dan penuh ketidakpastian (Satria, 2020; Nursalim, 2020). Menghadapi tantangan ini, pemerintah melakukan reformasi terhadap sistem pendidikan nasional guna menciptakan sumber daya manusia yang kompetitif dan adaptif di tingkat global.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan vokasi sekaligus memperkuat daya saing tenaga kerja Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, tujuan utama pendidikan kejuruan adalah mempersiapkan peserta didik agar mampu bekerja di bidang tertentu (Hidayati, 2015). Namun, hingga kini kualitas lulusan SMK belum sepenuhnya memenuhi standar dunia kerja. Data Badan Pusat Statistik (BPS) pada Februari 2022 menunjukkan bahwa tingkat pengangguran terbuka (TPT) lulusan SMK masih tertinggi, yakni 10,38%, dibandingkan dengan lulusan SMA sebesar 8,35% (Mahmudan, 2022; Javier, 2023; www.bps.go.id). Salah satu penyebabnya adalah ketidaksesuaian antara kompetensi lulusan

dengan kebutuhan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Menteri Ketenagakerjaan Ida Fauziyah menjelaskan bahwa tingginya angka pengangguran lulusan SMK disebabkan oleh mismatch antara pendidikan dan kebutuhan pasar kerja (Brilian, 2023; Dudung, 2024).

Sebagai bentuk respons, pemerintah meningkatkan kualitas pendidikan vokasi melalui berbagai kebijakan strategis, salah satunya tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2015 tentang Pembangunan Sumber Daya Industri. Pada Pasal 6 ayat 1 dijelaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan vokasi berbasis kompetensi harus dilengkapi dengan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP), pabrik di lingkungan sekolah, dan Tempat Uji Kompetensi (TUK). Konsep pabrik di sekolah dikenal sebagai Teaching Factory (TeFa), yaitu fasilitas produksi yang meniru lingkungan kerja industri sebenarnya. Tujuan utama model ini bukan untuk mencari keuntungan, melainkan sebagai sarana pelatihan bagi peserta didik agar mampu menghasilkan produk sesuai dengan standar industri.

Penerapan Teaching Factory di SMK diharapkan dapat menjawab permasalahan ketenagakerjaan. Berdasarkan data BPS melalui Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas), jumlah penduduk bekerja dengan latar pendidikan SMK mengalami penurunan dalam tiga tahun terakhir. Fenomena ini disebabkan oleh tiga kemungkinan: kompetensi lulusan yang masih di bawah kebutuhan industri (under qualification), ketidaksesuaian keterampilan dengan pasar kerja (skill mismatch), serta kelebihan jumlah lulusan dibandingkan peluang kerja yang tersedia (over supply). Teaching Factory hadir sebagai model pembelajaran berbasis produksi barang atau jasa yang mendorong keterkaitan langsung antara pendidikan dan dunia kerja (link and match). Melalui model ini, sekolah terdorong untuk menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan industri, memperkuat fasilitas praktik, serta meningkatkan kompetensi tenaga pendidik agar lulusan memiliki hard skill dan soft skill sesuai tuntutan lapangan kerja.

Meskipun demikian, implementasi Teaching Factory di sejumlah SMK masih menghadapi berbagai kendala pada aspek tertentu. Salah satu contohnya terlihat di SMKN 13 Surabaya, di mana pelaksanaan program TEFA sempat berjalan melalui kerja sama dengan CV Duta Perkasa, namun belum menunjukkan hasil optimal. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana implementasi program Teaching Factory di SMKN 13 Surabaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan menggambarkan fenomena di lapangan secara apa adanya sesuai dengan kondisi nyata. Menurut Sugiyono (2013), pendekatan kualitatif deskriptif sering pula disebut sebagai metode interpretatif karena hasil penelitiannya berfokus pada penafsiran terhadap data yang diperoleh di lapangan (Siantoro et al., 2021). Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran faktual mengenai pelaksanaan kebijakan Teaching Factory di sekolah yang menjadi objek penelitian. Peneliti menerapkan metode studi kasus untuk menelaah secara mendalam dan terperinci proses penerapan kebijakan tersebut dengan menggunakan kerangka teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edward III. Berdasarkan pandangan Edward (1980), pelaksanaan suatu kebijakan dipengaruhi oleh empat aspek utama, yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Belajar et al., 2017).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan tiga metode utama. Pertama, wawancara dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada kepala sekolah, empat guru, dua siswa, satu orang tua, dan satu perwakilan masyarakat. Pertanyaan-pertanyaan difokuskan pada empat komponen implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam pelaksanaan Teaching Factory di SMKN 13 Surabaya. Kedua, observasi dilaksanakan dengan mengamati secara langsung jalannya program Teaching Factory dan menganalisis prosesnya berdasarkan keempat aspek tersebut. Ketiga, dokumentasi

digunakan untuk mengumpulkan berbagai bukti pendukung seperti arsip tertulis, laporan kegiatan, dan foto-foto yang merekam aktivitas program Teaching Factory di sekolah.

Proses pengolahan data dilakukan melalui tiga tahap utama. Pertama, kondensasi data, yaitu menyeleksi dan mengelompokkan informasi yang relevan berdasarkan empat indikator utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam penerapan Teaching Factory di SMKN 13 Surabaya. Kedua, penyajian data, yaitu mengorganisasi hasil temuan dalam bentuk uraian naratif, tabel, maupun visualisasi untuk mempermudah analisis. Ketiga, penarikan kesimpulan, yakni menafsirkan data yang telah disusun untuk memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai implementasi kebijakan Teaching Factory berdasarkan empat faktor kunci tersebut.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi metode, triangulasi sumber, dan konfirmabilitas. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil dari wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memperoleh informasi yang valid. Triangulasi sumber diterapkan dengan menggabungkan data yang berasal dari berbagai informan, seperti kepala sekolah, guru, dan siswa, sehingga tercipta pandangan yang lebih komprehensif. Sementara itu, konfirmabilitas dilakukan dengan memeriksa kembali kebenaran data kepada pihak sekolah atau lokasi penelitian agar hasil yang diperoleh benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan menggambarkan fenomena di lapangan secara apa adanya sesuai dengan kondisi nyata. Menurut Sugiyono (2013), pendekatan kualitatif deskriptif sering pula disebut sebagai metode interpretatif karena hasil penelitiannya berfokus pada penafsiran terhadap data yang diperoleh di lapangan (Siantoro et al., 2021). Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran faktual mengenai pelaksanaan kebijakan Teaching Factory di sekolah yang menjadi objek penelitian. Peneliti menerapkan metode studi kasus untuk menelaah secara mendalam dan terperinci proses penerapan kebijakan tersebut dengan menggunakan kerangka teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edward III. Berdasarkan pandangan Edward (1980), pelaksanaan suatu kebijakan dipengaruhi oleh empat aspek utama, yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Belajar et al., 2017).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan tiga metode utama. Pertama, wawancara dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada kepala sekolah, empat guru, dua siswa, satu orang tua, dan satu perwakilan masyarakat. Pertanyaan-pertanyaan difokuskan pada empat komponen implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam pelaksanaan Teaching Factory di SMKN 13 Surabaya. Kedua, observasi dilaksanakan dengan mengamati secara langsung jalannya program Teaching Factory dan menganalisis prosesnya berdasarkan keempat aspek tersebut. Ketiga, dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan berbagai bukti pendukung seperti arsip tertulis, laporan kegiatan, dan foto-foto yang merekam aktivitas program Teaching Factory di sekolah.

Proses pengolahan data dilakukan melalui tiga tahap utama. Pertama, kondensasi data, yaitu menyeleksi dan mengelompokkan informasi yang relevan berdasarkan empat indikator utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam penerapan Teaching Factory di SMKN 13 Surabaya. Kedua, penyajian data, yaitu mengorganisasi hasil temuan dalam bentuk uraian naratif, tabel, maupun visualisasi untuk mempermudah analisis. Ketiga, penarikan kesimpulan, yakni menafsirkan data yang telah disusun untuk memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai implementasi kebijakan Teaching Factory berdasarkan empat faktor kunci tersebut.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi metode, triangulasi sumber, dan konfirmabilitas. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil dari wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memperoleh informasi yang valid. Triangulasi sumber diterapkan dengan menggabungkan data yang berasal

dari berbagai informan, seperti kepala sekolah, guru, dan siswa, sehingga tercipta pandangan yang lebih komprehensif. Sementara itu, konfirmabilitas dilakukan dengan memeriksa kembali kebenaran data kepada pihak sekolah atau lokasi penelitian agar hasil yang diperoleh benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian tentang Implementasi Kebijakan Teaching factory: Studi Kasus Di SMKN 13 Surabaya yang dilihat dari faktor implementasi kebijakan dari George E Edward III ini dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Penelitian

Kebijakan Edward III	Faktor III	Hasil Penelitian
<i>Teaching Factory</i>	Komunikasi	<ul style="list-style-type: none">• Transmisi: penyampaian informasi secara efektif memegang peranan penting untuk mengomunikasikan visi dan misi program kepada seluruh pemangku kepentingan, seperti siswa, guru, maupun pihak industri.• Kejelasan: Penyampaian yang jelas mengenai kurikulum dan prosedur yang berkaitan dengan <i>Teaching Factory</i> sangatlah penting. Misalnya, informasi tentang tanggung jawab siswa dalam proyek industri, target kompetensi yang harus dicapai, serta sistem penilaian yang akan diterapkan perlu dijelaskan secara gamblang.• Konsistensi: Konsistensi dalam penyampaian informasi memegang peran penting dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan antara SMKN 13 Surabaya dan pihak industri. Seluruh informasi terkait program <i>Teaching Factory</i> termasuk kebijakan, prosedur, serta target yang ingin dicapai perlu dikomunikasikan secara seragam melalui berbagai media.
Sumber Daya		<ol style="list-style-type: none">1. Sumber Daya Manusia: Sumber daya manusia mencakup semua individu yang terlibat dalam program, termasuk guru, siswa, konsultan industri, dll.2. Sumber Daya Keuangan: dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dari pemerintah, dana Hibah TEFA dari direktorat SMK dan sponsor industri3. Sumber Daya fasilitas: Peralatan yang digunakan dalam teaching factory harus sesuai dengan standar industri. Hal ini termasuk mesin, perangkat lunak, dan alat yang digunakan dalam proses produksi.4. Sumber daya Kewenangan : Sumber daya dalam bentuk kewenangan meliputi dukungan dari pihak manajemen, keleluasaan, serta partisipasi para pemangku kepentingan, yang keseluruhannya memegang peran penting dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program ini.
Disposisi		<ol style="list-style-type: none">1. Sikap penerimaan: Sikap positif mencakup penerimaan yang mendukung terhadap program teaching factory2. Komitmen : kesediaan semua pihak untuk berkontribusi secara sungguh-sungguh dalam pelaksanaan teaching factory.3. Motivasi: mencakup semangat dan antusiasme untuk bekerja sama dan berkolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk industri dan stakeholder lainnya

Struktur Birokrasi	<ol style="list-style-type: none">1. SOP/ Juknis: SOP dapat mencakup langkah-langkah dalam merancang proyek, metode pengajaran, dan cara berkolaborasi dengan industri.2. Fragmentasi/ pembagian tugas: pembagian tugas merujuk pada cara tugas dan tanggung jawab dibagi di antara berbagai individu atau unit dalam organisasi. Pembagian tugas yang jelas akan membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program.
--------------------	---

Berdasarkan tabel 1 maka hasil penelitian dapat dibahas sebagai berikut:

Teaching Factory merupakan suatu pendekatan pembelajaran yang membawa suasana dunia industri ke dalam lingkungan sekolah, sehingga siswa seolah-olah sedang terlibat langsung dalam proses produksi di industri nyata. Dalam *Teaching Factory* yang berorientasi pada layanan atau jasa, peserta didik bertanggung jawab atas mutu layanan yang mereka berikan (Nurtanto dkk., 2017:450).

Pelaksanaan model pembelajaran *Teaching Factory* di SMKN 13 Surabaya telah berlangsung selama kurang lebih 2 tahun. Dalam penerapannya, model ini diarahkan untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan pada diri siswa. *Teaching Factory* terdiri dari tiga komponen utama, yaitu: (1) produk sebagai representasi dari keterampilan yang dimiliki siswa, (2) lembar kerja atau *job sheet* yang berisi tahapan kerja dan sistem penilaian yang mengikuti standar operasional industri, serta (3) penetapan kurikulum yang digunakan, termasuk penerapan sistem jadwal blok guna memfasilitasi transfer *soft skill* dan *hard skill* secara maksimal kepada peserta didik. Kurikulum yang diterapkan dalam pelaksanaan *Teaching Factory* (TEFA) disusun berdasarkan kurikulum nasional serta rencana strategis pemerintah, dengan melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) melalui proses sinkronisasi. Kurikulum TEFA terdiri atas beberapa tahapan, yaitu: (1) analisis kurikulum, (2) pelaksanaan program TEFA, (3) penyesuaian dengan kebutuhan DUDI, (4) penetapan kurikulum, dan (5) pengesahan kurikulum secara formal.

Model pembelajaran dalam program ini dirancang menggunakan pendekatan berbasis produksi dan berbasis kompetensi, yang menekankan keterampilan praktis sesuai standar industri. Proses belajar diatur menggunakan sistem blok, yang memisahkan antara kegiatan pembelajaran teori dan praktik/produksi agar pelaksanaan lebih fokus dan terarah.

Komponen utama dalam kegiatan pembelajaran meliputi: (1) perencanaan pembelajaran, (2) penyusunan jadwal kegiatan, (3) penyediaan *job sheet* sebagai panduan kerja, (4) pelaksanaan praktikum, (5) pengaturan urutan pekerjaan, (6) penerapan sistem penilaian berbasis kinerja, serta (7) penguatan aspek kewirausahaan. Selain itu, keberhasilan implementasi kebijakan *Teaching Factory* dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mengacu pada teori George C. Edward III, yang mencakup empat aspek utama dalam pelaksanaan kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Faktor Komunikasi

Faktor komunikasi implementasi kebijakan *Teaching Factory* di SMKN 13 Surabaya dilihat dari beberapa faktor berikut:

1. Transmisi artinya proses penerimaan informasi kebijakan dengan baik oleh penerima kebijakan, yang mana jika komunikasi dilakukan dengan salah (miskomunikasi) maka isi dari kebijakan tidak akan tersampaikan dengan baik yang tentu akan berakibat negatif terhadap proses pengimplementasian kebijakan itu sendiri (Edward III, Agustino, 2016). Salah satu elemen penting dalam komunikasi adalah transformasi informasi, yang merujuk pada cara informasi kebijakan disampaikan dari pengambil kebijakan kepada pelaksana di lapangan dengan cara yang jelas, tepat, dan mudah dipahami. Dalam konteks implementasi *Teaching Factory* (TEFA) di SMKN 13 Surabaya, transformasi informasi menjadi faktor kunci yang mempengaruhi pemahaman dan keterlibatan semua pemangku kepentingan,

termasuk kepala sekolah, guru, siswa, dan mitra industri. Informasi mengenai visi, misi, tujuan program TEFA, serta prosedur pelaksanaannya harus disampaikan secara sistematis dan menyeluruh. Sebagai contoh, pemahaman guru tentang metode pembelajaran berbasis produksi, peran siswa dalam kegiatan industri simulatif, serta standar kompetensi dan hasil belajar yang diharapkan perlu disampaikan dengan jelas agar pelaksanaannya sesuai dengan tujuan kebijakan. Di SMKN 13 Surabaya, komunikasi terkait TEFA dilakukan melalui berbagai saluran, seperti rapat koordinasi, pelatihan internal, penyusunan dokumen panduan, dan forum diskusi dengan pihak industri. Meskipun informasi formal telah disampaikan, proses transformasi informasi ini masih menghadapi beberapa tantangan. Beberapa guru mengungkapkan bahwa pada tahap awal penerapan, mereka belum sepenuhnya memahami perbedaan antara pembelajaran konvensional dan model TEFA, terutama dalam hal orientasi produksi dan tanggung jawab terhadap kualitas layanan atau produk. Hal ini menunjukkan bahwa penyampaian informasi belum sepenuhnya efektif dalam menjembatani pemahaman teknis dan praktis di tingkat pelaksana. Selain itu, keterlibatan industri sebagai mitra dalam penyusunan dan pelaksanaan program juga memerlukan komunikasi yang intensif dan konsisten. Kurangnya informasi yang jelas dari pihak industri mengenai kebutuhan keterampilan dan spesifikasi produk dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara pelatihan di sekolah dan kebutuhan dunia kerja. Oleh karena itu, penyampaian informasi dari dan ke industri perlu diperkuat agar sinkronisasi antara kurikulum dan kebutuhan pasar dapat terwujud dengan baik.

2. Kejelasan informasi dalam pelaksanaan kebijakan Teaching Factory menjadi aspek yang sangat penting agar pesan dari pihak pemerintah dapat tersampaikan secara utuh kepada seluruh pelaksana di tingkat sekolah. Informasi yang berasal dari Kementerian Pendidikan, kemudian diteruskan oleh Dinas Pendidikan Provinsi serta pengawas sekolah kepada kepala sekolah dan guru, harus dikomunikasikan secara jelas agar seluruh pihak memahami prosedur serta tujuan implementasi Teaching Factory di satuan pendidikan. Menurut Edward III dalam Agustino (2016), kejelasan isi informasi memiliki peranan krusial karena berfungsi memastikan bahwa pelaksana kebijakan tidak mengalami kebingungan dalam menafsirkan instruksi yang diberikan. Sejalan dengan itu, Baidowi (2021) menegaskan bahwa dalam implementasi kebijakan, perhatian utama para pelaksana seharusnya difokuskan pada kejelasan tahapan pelaksanaan, sasaran penerima informasi, serta ketepatan waktu penerapan kebijakan. Di SMKN 13 Surabaya, proses komunikasi terkait program TEFA dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan seperti rapat koordinasi, pelatihan, dan diskusi bersama antara pihak sekolah dan pemangku kepentingan. Meskipun berbagai upaya komunikasi tersebut telah dijalankan, kendala dalam hal kejelasan informasi masih terjadi. Beberapa guru mengaku mengalami kesulitan dalam memahami konsep dasar TEFA pada tahap awal pelaksanaan, yang menunjukkan bahwa proses penyampaian informasi belum berjalan secara maksimal. Selain itu, kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) sebagai mitra utama juga menuntut komunikasi yang terbuka dan berkesinambungan. Minimnya informasi dari pihak industri mengenai kebutuhan keterampilan maupun spesifikasi produk yang diharapkan dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara materi pembelajaran di sekolah dan kebutuhan dunia kerja. Oleh karena itu, penguatan komunikasi antara sekolah dan industri menjadi langkah strategis untuk menjamin kesesuaian antara kurikulum dengan tuntutan pasar kerja. Secara keseluruhan, tingkat kejelasan dalam proses komunikasi memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan implementasi Teaching Factory di SMKN 13 Surabaya. Kejelasan tersebut tidak hanya memastikan kelancaran pelaksanaan program, tetapi juga menentukan kesiapan peserta didik dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang kompetitif.
3. Konsistensi artinya komunikasi mengacu pada kesesuaian dan kesinambungan informasi yang disampaikan kepada seluruh pemangku kepentingan, seperti kepala sekolah, guru,

siswa, dan mitra industri. Dalam pelaksanaan *Teaching Factory* (TEFA), konsistensi ini menjadi aspek penting agar setiap pihak memiliki persepsi dan pemahaman yang sejalan mengenai tujuan program, prosedur pelaksanaan, serta hasil yang diharapkan. Sebagai ilustrasi, apabila informasi terkait metode pembelajaran berbasis produksi maupun peran siswa dalam simulasi kegiatan industri disampaikan secara berbeda oleh berbagai sumber, hal tersebut dapat menimbulkan kebingungan dan kurangnya pemahaman di kalangan guru maupun peserta didik. Di SMKN 13 Surabaya, penyampaian informasi mengenai TEFA dilakukan melalui beragam media, seperti rapat koordinasi, kegiatan pelatihan, serta dokumen resmi atau panduan. Meskipun berbagai saluran telah digunakan, masih terdapat hambatan berupa ketidakkonsistenan dalam penyampaian informasi. Beberapa guru mengungkapkan bahwa mereka menerima penjelasan yang berbeda-beda mengenai teknis pelaksanaan TEFA dari berbagai pihak, yang kemudian menimbulkan ketidakjelasan dalam penerapan di lapangan. Selain itu, kolaborasi dengan industri sebagai mitra pelaksana juga menuntut komunikasi yang terstruktur dan konsisten, terutama dalam menyampaikan kebutuhan kompetensi dan spesifikasi produk. Jika informasi dari industri tidak disampaikan secara jelas dan konsisten, maka pelatihan yang diberikan di sekolah bisa jadi tidak relevan dengan kebutuhan nyata di dunia kerja. Konsistensi dalam penyampaian informasi tidak hanya akan memperkuat pemahaman bersama, tetapi juga meningkatkan keterlibatan aktif semua pihak, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan pelaksanaan program serta meningkatkan kesiapan siswa dalam menghadapi dunia kerja secara profesional. Konsistensi isi informasi yang disampaikan pembuat kebijakan mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan itu sendiri, maka pembuat dan pelaksana kebijakan perlu melakukan komunikasi yang intens dan secara kontinyu agar proses pengimplementasian dapat berjalan dengan baik dan tepat (Baidowi, 2021, p.99).

Faktor Sumber Daya

Faktor sumber daya implementasi kebijakan *Teaching Factory* di SMKN 13 Surabaya dilihat dari beberapa faktor berikut:

1. Sumber Daya manusia

Sumber daya manusia meliputi guru, siswa, kalangan industri, orang tua, dan masyarakat adalah faktor penentu keberhasilan program ini. Pertama, posisi guru sangat krusial. Selain menyampaikan teori, mereka harus piawai memasukkan praktik industri ke dalam proses belajar. Karena itu, program pelatihan dan pengembangan profesi mutlak diperlukan agar kompetensi guru dalam model pembelajaran berbasis produksi semakin matang. Guru yang berpengalaman akan lebih cakap membimbing siswa mengerjakan proyek yang selaras dengan tuntutan industri. Guru produktif ada 4 orang dan semuanya sudah sertifikasi sesuai dengan kompetensinya. Guru produktif di SMKN 13 Surabaya sudah mengikuti berbagai macam pelatihan seperti Re-skilling dan upskilling yang diadakan oleh BBPPMPV BOE Malang secara berkala. Ada pelatihan terkait Mesin CNC, bubut Frais yang semuanya mendukung untuk pembuatan Roller plat belt untuk produk TEFA SMKN 13 Surabaya. Siswa pun memegang peran sentral. Secara aktif mereka perlu terlibat dalam kegiatan TEFA, misalnya proyek simulasi industri sehingga keterampilan praktik dan pemahaman mengenai dunia kerja dapat terasah. Partisipasi seperti ini tak hanya mempertajam kemampuan teknis, tetapi juga menumbuhkan sikap profesional yang dibutuhkan di tempat kerja. Kendati demikian, kendala muncul ketika sebagian siswa belum sepenuhnya memahami tujuan dan manfaat TEFA. Oleh sebab itu, sekolah harus menyampaikan informasi secara gamblang sekaligus memantik motivasi mereka. Pihak industri sebagai mitra tak kalah signifikan. Sinergi erat antara SMKN 13 Surabaya dan perusahaan lokal yaitu CV Duta Perkasa memberikan akses pengalaman riil serta peluang magang yang amat berharga bagi siswa. Orderan Roller plat belt sangat mengasah keahlian

mereka dalam pelajaran produktif. Keterlibatan industri dalam merancang kurikulum dan melatih guru juga menjamin keselarasan pendidikan dengan kebutuhan pasar kerja. Namun, komunikasi antara sekolah dan industri masih perlu diperkuat agar tidak terjadi ketimpangan antara keterampilan yang diajarkan dan yang dibutuhkan di lapangan. Dukungan orang tua dan masyarakat turut menentukan kelancaran TEFA. Motivasi dan keterlibatan orang tua dalam aktivitas sekolah dapat meningkatkan partisipasi siswa, sedangkan masukan masyarakat tentang kebutuhan kompetensi akan membantu sekolah menyesuaikan program. Dengan membangun jejaring solid antara guru, siswa, industri, orang tua, dan masyarakat, SMKN 13 Surabaya dapat menciptakan ekosistem pendidikan yang kondusif bagi implementasi TEFA. Kesuksesan program ini bergantung pada kolaborasi serta sinergi semua pemangku kepentingan demi menghasilkan lulusan yang siap menjawab tantangan dunia kerja.

2. Sumber daya Keuangan

Sumber daya keuangan mencakup dana yang digunakan untuk menyediakan sarana, peralatan, dan bahan ajar yang dibutuhkan dalam mendukung proses pembelajaran berbasis produksi. Dalam pelaksanaan *Teaching Factory* (TEFA), ketersediaan anggaran yang memadai untuk investasi pada infrastruktur dan perlengkapan sangatlah penting guna menciptakan lingkungan belajar yang representatif. Sebagai contoh, keberadaan laboratorium yang dilengkapi dengan mesin dan peralatan sesuai standar industri dapat memberikan pengalaman praktik yang relevan bagi siswa sekaligus meningkatkan keterampilan teknis mereka. Penggunaan Dana BOS dari pemerintah dan Dana hibah TEFA dari Direktorat SMK pada tahun 2023 menjadi awal titik balik SMKN 13 untuk lebih maju. Sekolah ini menjadi sekolah binaan dari BBPPMPV BOE Malang untuk kegiatan implementasi TEFA. Sekolah dapat menjalin kerja sama dengan industri, mencari sponsor, atau memanfaatkan program bantuan dan hibah dari pemerintah sebagai solusi pendanaan alternatif. Selain itu, penting pula bagi pihak sekolah untuk menerapkan manajemen anggaran yang efisien, akuntabel, dan transparan agar penggunaan dana benar-benar tepat sasaran dan berdampak langsung pada peningkatan mutu program. Dengan mengutamakan penggunaan sumber daya keuangan untuk kebutuhan strategis dalam pelaksanaan TEFA, SMKN 13 Surabaya berpeluang untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan menyiapkan siswa dengan keterampilan yang relevan di dunia kerja. Keberhasilan program ini sangat ditentukan oleh sejauh mana pihak sekolah mampu mengelola dan mengoptimalkan dana yang tersedia secara bijak dan berorientasi pada kebutuhan nyata di lapangan.

3. Sumber daya Peralatan/Fasilitas

Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai memiliki peran penting dalam menentukan mutu pembelajaran dan pengalaman siswa dalam program *Teaching Factory* (TEFA). Sarana dan prasarana pendukung kegiatan pendidikan serta pembelajaran memegang peranan yang sangat vital dalam menunjang keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh sebab itu, setiap satuan pendidikan senantiasa berupaya secara maksimal untuk memastikan ketersediaan serta kualitas peralatan pendidikan agar tetap terjaga dengan baik. Ketersediaan fasilitas yang memadai tidak hanya mendukung kelancaran pelaksanaan pembelajaran, tetapi juga berkontribusi signifikan dalam meningkatkan prestasi belajar peserta didik secara optimal (Zohriah, 2015). Peralatan yang digunakan sebaiknya memenuhi standar industri dan relevan dengan kompetensi keahlian yang diajarkan di sekolah. Sebagai contoh, laboratorium yang dilengkapi dengan mesin dan peralatan modern memungkinkan siswa untuk berlatih menggunakan teknologi terbaru, sehingga mereka memiliki kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan dunia kerja nyata. Fasilitas yang mendukung tidak hanya terbatas pada kelengkapan alat, tetapi juga mencakup lingkungan belajar yang nyaman dan fungsional. Ruang kelas yang

dirancang untuk pembelajaran interaktif, seperti adanya ruang diskusi dan area praktik, mampu mendorong terjadinya interaksi aktif antara siswa dan guru. Hal ini mendorong keterlibatan siswa yang lebih besar dalam proses pembelajaran. Di samping itu, keberadaan sumber daya digital, seperti komputer dan perangkat lunak yang sesuai dengan standar industri, sangat penting untuk mendukung pembelajaran berbasis teknologi. Adanya Laboratorium Computer-Aided Design and Drafting (CADD) sangat membantu anak-anak agar lebih mahir dalam mendesain dibidang teknik, arsitektur dan manufaktur. Pemanfaatan teknologi informasi memberi kesempatan kepada siswa untuk mengakses referensi terkini dan berlatih menggunakan aplikasi yang lazim digunakan di dunia kerja. Meski demikian, SMKN 13 Surabaya masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan anggaran yang berdampak pada terbatasnya pengadaan peralatan dan fasilitas penunjang. Minimnya dana dapat menyebabkan kurang optimalnya implementasi TEFA. Karena itu, sekolah perlu mengupayakan berbagai sumber pendanaan tambahan, misalnya melalui kerja sama dengan industri, sponsor, atau hibah dari pemerintah. Manajemen keuangan yang efisien dan transparan juga menjadi faktor kunci untuk memastikan bahwa anggaran digunakan secara maksimal sesuai dengan kebutuhan prioritas. Peran serta industri dalam penyediaan fasilitas juga dapat menjadi solusi strategis dalam penguatan program TEFA. Kolaborasi yang erat memungkinkan dunia industri memberikan kontribusi berupa bantuan alat, pelatihan untuk guru, atau peluang magang bagi siswa. Dukungan ini tidak hanya memperkaya pengalaman belajar, tetapi juga menjamin relevansi pendidikan dengan kebutuhan pasar tenaga kerja. Secara keseluruhan, keberhasilan pelaksanaan TEFA di SMKN 13 Surabaya sangat dipengaruhi oleh mutu dan kecukupan fasilitas serta peralatan. Dengan menempatkan aspek ini sebagai prioritas pengembangan, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk membentuk lulusan yang kompeten dan siap bersaing di dunia kerja.

4. Sumber daya kewenangan

Kewenangan dalam konteks ini merujuk pada otoritas yang dimiliki oleh kepala sekolah, guru, serta pihak terkait lainnya dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan *Teaching Factory* (TEFA). Orang yang dapat mengeluarkan perintah dan membuat kebijakan secara formal untuk dipatuhi oleh bawahannya sering disebut dengan orang pemberi wewenang (Kewenangan) (Kaplan, Puasa et al., 2018). Sebagai pemimpin institusi, kepala sekolah memiliki peran sentral dalam merumuskan visi, misi, serta kebijakan yang mendukung keberlangsungan program TEFA. Melalui dukungan yang konsisten serta arahan yang jelas, kepala sekolah berperan dalam menciptakan iklim sekolah yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan program tersebut. Guru, sebagai pihak yang terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, juga memiliki kewenangan penting dalam menentukan pendekatan pembelajaran serta metode pengajaran yang diterapkan di kelas. Diperlukan ruang kebebasan bagi guru untuk berinovasi dan menyesuaikan isi kurikulum dengan kebutuhan peserta didik dan dunia industri. Kewenangan ini memungkinkan guru merespons perkembangan teknologi dan dinamika pasar kerja dengan cara yang lebih fleksibel dan adaptif. Namun demikian, ketika ruang gerak guru dibatasi atau kewenangan yang diberikan tidak memadai, potensi kreativitas dan inisiatif mereka dalam mengembangkan pembelajaran berbasis produksi bisa terhambat. Tidak hanya di lingkungan sekolah, pelibatan industri sebagai mitra strategis juga termasuk dalam aspek kewenangan yang penting. Peran aktif dunia industri dalam memberikan masukan, dukungan fasilitas, maupun menyelaraskan kebutuhan kompetensi kerja dapat memperkuat kredibilitas dan arah implementasi TEFA. Oleh karena itu, membangun komunikasi yang terbuka dan efektif antara sekolah, guru, pihak industri, serta pemerintah menjadi langkah penting dalam menyelaraskan visi dan peran masing-masing pihak. Dengan memberikan porsi kewenangan yang seimbang dan sesuai kepada seluruh pemangku kepentingan, SMKN 13 Surabaya memiliki peluang lebih besar untuk

mengimplementasikan TEFA secara optimal. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kualitas lulusan yang tidak hanya siap kerja, tetapi juga memiliki kemampuan yang relevan dengan tuntutan industri masa kini.

Faktor Disposisi

1. Sikap

Dalam konteks Teaching Factory, penting bagi siswa untuk menunjukkan sikap positif terhadap pembelajaran berbasis praktik. Sikap positif individu dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap meningkatnya rasa kepedulian terhadap lingkungan organisasional. Hal ini penting dilakukan guna meminimalkan munculnya dampak negatif serta mencegah terjadinya kerusakan sistem dalam organisasi, sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif dan berkelanjutan (Palupi & Sawitri, 2017). Mereka diharapkan memiliki motivasi yang kuat, rasa tanggung jawab yang tinggi, serta aktif terlibat dalam proses belajar. Penerapan Teaching Factory di SMKN 13 Surabaya bertujuan untuk mengintegrasikan pembelajaran teori dengan pengalaman praktik, sehingga siswa tidak hanya memperoleh pemahaman konseptual, tetapi juga keterampilan nyata yang relevan dengan dunia industri. Melalui proses ini, siswa ter dorong untuk menumbuhkan sikap profesional seperti kedisiplinan, kemampuan bekerja dalam tim, dan keterampilan komunikasi yang baik. Peran guru dan dukungan dari mitra industri sangat krusial dalam membentuk karakter dan sikap tersebut. Sebagai fasilitator, guru dituntut untuk menciptakan suasana belajar yang mendukung, di mana siswa ter dorong untuk berkreasi dan bekerja sama. Keterlibatan dunia industri dalam kegiatan pembelajaran memberikan nilai tambah karena siswa dapat menyaksikan secara langsung penerapan teori dalam lingkungan kerja nyata. Oleh karena itu, implementasi Teaching Factory di SMKN 13 Surabaya tidak hanya memperkuat kompetensi teknis siswa, tetapi juga membantu menanamkan sikap kerja profesional yang dibutuhkan di dunia kerja. Melalui pendekatan ini, siswa diharapkan siap terjun ke industri dengan keterampilan dan etos kerja yang memadai.

2. Komitmen

Komitmen dalam konteks ini mengacu pada keseriusan dan dedikasi seluruh pihak yang terlibat, seperti siswa, guru, dan mitra industri. Di SMKN 13 Surabaya, partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran praktik menjadi faktor kunci. Siswa tidak hanya dituntut untuk hadir secara fisik, tetapi juga diharapkan menunjukkan tekad untuk mengasah keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan dunia industri. Guru memiliki peran sentral dalam menumbuhkan semangat komitmen siswa. Mereka harus mampu memberikan motivasi serta panduan yang jelas, agar siswa merasa bertanggung jawab atas proses pembelajarannya. Di samping itu, keterlibatan industri juga sangat penting dalam memperkuat komitmen siswa. Ketika siswa menyadari bahwa pembelajaran yang mereka jalani berkaitan langsung dengan dunia kerja, mereka cenderung lebih antusias dan termotivasi untuk belajar serta berinovasi. Industri yang terlibat dalam Teaching Factory di SMKN 13 Surabaya diharapkan menunjukkan komitmen melalui dukungan yang nyata, baik dalam bentuk materi pembelajaran maupun peluang magang. Dengan sinergi dan komitmen kuat dari seluruh pihak, pelaksanaan Teaching Factory dapat berlangsung secara optimal, menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki etos kerja dan tanggung jawab profesional. Hal ini menjadi bekal penting bagi siswa untuk dapat bersaing di dunia kerja secara efektif.

3. Motivasi dan antusiasme

Motivasi dan antusiasme menjadi komponen utama dalam menciptakan lingkungan belajar yang optimal dan produktif. Guru sebagai ujung tombak pelaksanaan *Teaching Factory* memiliki motivasi tinggi untuk melaksanakan pembelajaran yang relevan dengan

kebutuhan industri. Mereka terdorong oleh komitmen profesional untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap kerja. Di SMKN 13 Surabaya, guru-guru produktif secara aktif mengikuti pelatihan industri, workshop, serta magang di perusahaan mitra agar mampu menyesuaikan materi ajar dengan perkembangan teknologi terkini. Dorongan tersebut memperlihatkan adanya motivasi intrinsik yang kuat, karena mereka merasa bertanggung jawab untuk memberikan pengalaman belajar yang autentik bagi peserta didik. Selain itu, kepala sekolah berperan penting dalam menumbuhkan motivasi di lingkungan sekolah. Melalui kepemimpinan yang visioner, kepala sekolah memberikan arahan, dukungan moral, serta penghargaan bagi guru dan siswa yang berprestasi dalam pelaksanaan TeFa. Kepala sekolah SMKN 13 Surabaya mendorong budaya kerja kolaboratif dan inovatif dengan memberikan ruang bagi guru untuk berkreasi serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan *Teaching Factory*. Hal ini menciptakan suasana kerja yang positif dan memperkuat semangat pelaksana kebijakan. Motivasi eksternal juga hadir melalui dukungan dari pihak industri mitra. Adanya kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) memberi guru dan siswa pengalaman langsung menghadapi standar mutu dan etos kerja industri. Dengan demikian, mereka terdorong untuk bekerja lebih disiplin, tepat waktu, dan menghasilkan produk yang berkualitas, sesuai dengan prinsip *Teaching Factory* yang menekankan pada orientasi produksi.

Peserta didik di SMKN 13 Surabaya menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam mengikuti kegiatan *Teaching Factory*. Mereka tidak hanya berperan sebagai pelajar, tetapi juga sebagai “pekerja muda” yang terlibat langsung dalam proses produksi nyata di bengkel sekolah. Model pembelajaran ini menumbuhkan rasa bangga, tanggung jawab, serta semangat untuk menghasilkan karya yang bernilai jual. Siswa merasa lebih termotivasi karena dapat melihat secara langsung hasil kerja mereka dimanfaatkan oleh masyarakat atau pelanggan, baik dalam bentuk produk maupun jasa. Antusiasme juga tercermin dari keterlibatan aktif siswa dalam setiap tahap produksi, mulai dari perencanaan, proses penggeraan, hingga evaluasi hasil. Mereka bekerja dalam tim, berkoordinasi dengan instruktur, dan belajar memecahkan masalah layaknya di lingkungan industri sebenarnya. Proses ini menumbuhkan sikap pantang menyerah, disiplin, dan rasa ingin tahu yang tinggi terhadap teknologi dan inovasi. Selain itu, pembelajaran berbasis proyek nyata membuat siswa lebih antusias karena mereka merasakan bahwa kegiatan belajar di sekolah memiliki makna dan relevansi langsung dengan dunia kerja.

Faktor Struktur Birokrasi

1. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Penerapan *Teaching Factory* di SMKN 13 Surabaya dapat ditinjau melalui teori George Edward III, khususnya pada elemen struktur birokrasi yang mencakup peran Standar Operasional Prosedur (SOP). Struktur birokrasi memiliki peran penting dalam menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) agar para pelaksana kebijakan memiliki kesamaan persepsi terhadap langkah-langkah yang harus diambil. Penetapan SOP ini juga bertujuan menciptakan fleksibilitas kerja yang efektif di dalam organisasi, mengingat kinerja pegawai didasarkan pada tingkat kepatuhan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan (Winarno & Maulidya, 2017).

SOP disusun sebagai pedoman sistematis dalam melaksanakan program *Teaching Factory*, dengan tujuan untuk merinci tahapan pelaksanaan kegiatan secara terarah, meningkatkan keterampilan praktik peserta didik, serta memperkuat hubungan kemitraan antara sekolah dan pihak industri. Panduan ini berlaku bagi seluruh elemen yang terlibat dalam program, termasuk siswa, guru, dan mitra industri di SMKN 13 Surabaya.

Program *Teaching Factory* sendiri merupakan model pembelajaran yang

mengintegrasikan teori dengan praktik nyata melalui keterlibatan langsung dunia industri. Dalam konteks ini, SOP berfungsi sebagai panduan operasional dalam mengatur seluruh aktivitas pembelajaran berbasis produksi. Tahapan pelaksanaan program dimulai dari fase persiapan, yang mencakup proses identifikasi mitra industri yang relevan, pelaksanaan pertemuan awal untuk menyusun kesepakatan kerja sama, hingga penyusunan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan serta standar kompetensi dunia kerja.

Pada tahap pelaksanaan, siswa akan dibagi dalam kelompok kerja dan dibimbing oleh mentor dari industri, menjalankan proyek praktik sesuai jadwal yang telah ditetapkan dengan memperhatikan standar keselamatan kerja. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk memantau perkembangan siswa, mendapatkan masukan dari pihak industri, serta mengadakan pertemuan evaluasi bersama guru dan mitra industri guna meninjau hasil dan merumuskan langkah perbaikan. Sebagai bagian dari upaya perbaikan berkelanjutan, SOP ini ditinjau dan disesuaikan secara berkala berdasarkan hasil evaluasi dan masukan dari seluruh pihak. Selain itu, pengembangan kompetensi guru juga menjadi perhatian melalui pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pendampingan. Seluruh proses kegiatan dan hasil evaluasi wajib didokumentasikan secara lengkap sebagai bahan laporan dan dasar untuk pengembangan program selanjutnya. SOP berfungsi sebagai acuan penting untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas dalam Teaching Factory berjalan secara sistematis dan efisien. Di SMKN 13 Surabaya, penyusunan SOP yang terperinci dan terorganisasi menjadi aspek vital dalam mengelola berbagai tahapan kegiatan, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan pembelajaran berbasis praktik. SOP yang dirancang dengan baik akan mencantumkan prosedur yang harus dijalankan oleh siswa, guru, maupun mitra industri dalam setiap proses pembelajaran.

2. Fragmentasi/pembagian tugas

Penerapan Teaching Factory di SMKN 13 Surabaya dapat ditelaah menggunakan teori George Edward III, terutama pada aspek struktur birokrasi yang berhubungan dengan fragmentasi atau pembagian peran. Fragmentasi di sini merujuk pada pengorganisasian tanggung jawab yang terdistribusi secara sistematis di antara berbagai pihak yang terlibat dalam program. Sumber daya manusia yang berada dalam sistem birokrasi organisasi perlu memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran dan tanggung jawabnya. Dalam konteks tersebut, terdapat beberapa fungsi utama yang harus dijalankan, antara lain: melaksanakan tugas-tugas administratif guna menetapkan kebijakan organisasi, memberikan pertimbangan dan nasihat dalam proses perumusan kebijakan, serta menjalankan fungsi artikulasi kepentingan dengan menyediakan layanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Selain itu, birokrasi juga memiliki fungsi menjaga stabilitas politik, di mana setiap pelayanan publik yang diberikan tidak boleh mengganggu keseimbangan dan kelancaran aktivitas politik organisasi (Risnawan, 2017). Di SMKN 13 Surabaya, pembagian tugas yang jelas dan terkoordinasi menjadi faktor penting dalam menjamin kelancaran proses pembelajaran. Dalam pelaksanaannya, tugas-tugas didistribusikan antara siswa, guru, dan mitra industri. Siswa bertanggung jawab untuk terlibat aktif dalam kegiatan praktik, mengasah kemampuan teknis, serta berkontribusi dalam kerja tim. Guru mengambil peran sebagai pendamping yang mengarahkan, menyusun materi ajar, dan menjembatani pemahaman antara teori dan praktik. Di sisi lain, pihak industri memberikan dukungan sebagai pembimbing lapangan yang menghadirkan pengalaman nyata serta memperkenalkan standar dan ekspektasi dunia kerja. Pembagian peran yang terstruktur secara baik mampu meminimalkan potensi tumpang tindih dan kesalahpahaman, sehingga memperlancar koordinasi antar pihak. Meskipun terdapat pemisahan peran, sinergi antar elemen tetap perlu dijaga agar program berjalan harmonis. Hal ini dapat diwujudkan melalui forum koordinasi rutin dan evaluasi bersama yang memungkinkan pertukaran informasi serta refleksi bersama. Dengan pendekatan tersebut, implementasi Teaching

Factory di SMKN 13 Surabaya dapat berjalan secara efektif, menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan kolaboratif dan adaptif terhadap tuntutan dunia kerja.

KESIMPULAN

Implementasi teaching factory di SMKN 13 Surabaya bergantung pada komunikasi yang efektif, yang mencakup transformasi, kejelasan, dan konsistensi. Dengan memperhatikan ketiga aspek ini, diharapkan semua stakeholder dapat memahami dan berpartisipasi aktif dalam program, sehingga tujuan dari teaching factory dapat tercapai dengan baik. Teaching factory di SMKN 13 Surabaya ada ketersediaan dan pengelolaan sumber daya yang efektif, termasuk sumber daya manusia, fisik, dan finansial dan kewenangan. Dengan memastikan bahwa semua elemen sumber daya ini tersedia dan dikelola dengan baik, program teaching factory dapat berjalan dengan sukses dan memberikan manfaat maksimal bagi siswa dalam mempersiapkan mereka untuk dunia kerja. Selain itu, ada disposisi semua pihak yang terlibat, termasuk sikap positif, komitmen, motivasi, dan kemampuan untuk berkolaborasi. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong disposisi yang baik, diharapkan program teaching factory dapat berjalan dengan sukses dan memberikan manfaat maksimal bagi siswa dalam mempersiapkan mereka untuk dunia kerja. Analisis implementasi kebijakan teaching factory di SMK berdasarkan teori George C Edward III menunjukkan bahwa keberhasilan program bergantung pada adanya Standar Operasional Procedure (SOP) yang jelas dan terstandarisasi serta pembagian tugas yang efektif. Dengan menyusun SOP yang komprehensif, melakukan sosialisasi dan pelatihan, serta menetapkan pembagian tugas yang jelas dan terkoordinasi, diharapkan program teaching factory di SMKN 13 Surabaya berjalan dengan sukses dan memberikan manfaat maksimal bagi siswa dalam mempersiapkan mereka untuk dunia kerja.

REFERENSI

Ariyanti, Y. P., & Hazin, M. (2024). *Evaluasi kebijakan kurikulum merdeka*. *Almufti: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 1(1), 23–29.

Djojonegoro, W. (1998). *Pengembangan SDM melalui SMK*. Jakarta. PT Jayakarta Agung Offset.

Dit.PSMK. (2015). *Konsep teaching factory*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Nurtanto, dkk, (2017), *Pengembangan Model Teaching Factory di Sekolah Kejuruan*. Prosding Seminar Nasional Pendidikan FKIP UNTIRTA.

Agustino, Leo.2016. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, Edisi Revisi, Bandung: Alfabeta.

Baidowi, A. (2021). *Implementasi Kebijakan Pendidikan: Studi Analisis Terhadap Tahap Implementasi Kebijakan Charles O. Jones dengan Faktor Pendukung George E. Edward III*. Banyumas: CV Amerta Media.

Maulidia, F. M. (2017). *Pengaruh Struktur Birokrasi Terhadap Implementasi Kebijakan Program Pelayanan Kesehatan Peduli Remaja (PKPR) (Studi di Puskesmas Kabupaten Gunungkidul)*. Jurnal Ilmiah Kesehatan Mediahusada, 06(02), 183- 192.

Syaifullah M. S. (2021). *Manajemen Keuangan Pendidikan*. Scolae: Journal of Pedagogy, 04(01), 11-17.

Puasa, R. R., Lumolos, J., & Kumayas, N. (2018). *Kewenangan Pemerintah Desa Dalam Peningkatan Perekonomian Di Desa Mahangiang Kecamatan Tagulandang Kabupaten Kepulauan Sitaro*. Eksekutif: Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan, 01(01), 1-10.

Palupi, T., & Sawitri, D. R. (2017). *Hubungan Antara Sikap Dengan Perilaku Pro- Lingkungan Ditinjau dari Perspektif Theory Of Planned Behavior*. Proceeding Biology Education Conference, 14(01), 214-217.

Pitoyo Nugroho dkk. 2023. *Panduan Teaching Factory SMK*. Dirjen Vokasi Kemdikbudristek.

Sanatang. 2020. *Implementasi Teaching Factory Pada Program Keahlian Teknik Komputer dan Jaringan SMK Negeri 5 Makassar*. Jurnal Media Pendidikan Teknik Informatika Vol3 No.3 September 2020.

Hazin, M., Hariyati, N., Khamidi, A., & Setiawan, A. C. (2023). *Penguatan implementasi Kurikulum Merdeka melalui pelatihan KOSP di Sekolah Indonesia Kuala Lumpur Malaysia*. *Journal of Smart Community Service*, 1(2), 52–62.

Dwi Nastiti. 2022. *Penerapan model pembelajaran teaching factory pada mata pelajaran industri laundry di smk negeri 6 yogyakarta*. Dewantara Seminar nasional pendidikan.

Khusni Alhan,dkk.2023. *Implementasi kebijakan merdeka mandiri belajar: studi kasus di uptd sdn pangilen 3 sampang*. *Thawalib: Jurnal Pendidikan Islam*. Volume 4 (1) (2023) 29-44 e-ISSN 2807-386X.

Jannah, W. (2014). *Komitmen Guru Dalam Melaksanakan Tugas Di Sekolah Menengah Atas (SMSA) Kecamatan Rokan IV Koto*. Bahana Manajemen Pendidikan|Jurnal Administrasi Pendidikan, 02(01), 789-796.

Risnawan, W. (2017). *Fungsi Birokrasi dalam Efektivitas Pelayanan Publik*. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 04(01), 156-166.

Zein, M. (2016). *Peran Guru dalam Pengembangan Pembelajaran*. *Jurnal Idaarah*, V(02), 275-285.

Zohriah. A. (2015). *Analisis Standar Sarana Dan Prasarana*. Tarbawi, 01(02), 53-6.

Belajar, W., Di, T., Ngadiluwih, K., Syani, A. K., Mufid, S., Hazin, M., & Islam, P. A. (2017). 2309-5160-1-Pb. XI(1), 25–38.

Dudung, S. (2024). MANAJEMEN TEACHING FACTORY DALAM UPAYA PENCAPAIAN KOMPETENSI LULUSAN DI SMKN 1 CIKARANG BARAT BEKASI Dudung Sahdu Universitas Negeri Jakarta , Indonesia Email : dudungsahdu@gmail.com Manajemen Teaching Factory Dalam Upaya Pencapaian Kompetensi Lulusan di. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 1997–2010.

Kebijakan, I., Penggerak, S., & Smpn, D. I. (2025). *Implementasi kebijakan sekolah penggerak di smpn 3 camplong kabupaten sampang*. 12, 464–473.

Nursalim, M. (2020). Peluang Dan Tantangan Globalisasi Profesi Bimbingan Dan Konseling di Era Revolusi Industri 4.0. *Prosiding Seminar & Lokakarya Nasional Bimbingan Dan Konseling*, 1(2), 31–40. <http://ejurnal.ikippgrismg.ac.id/index.php/mediapenelitianpendidikan>.

Siantoro, G., Khamidi, A., & Surabaya, U. N. (2021). *Terhadap Pembelajaran daring Pjok Selama Pandemi Coronavirus Disease (Covid-19) Di Man 1 Lamongan*. 9(1), 225–229.