

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Usman dalam Rohman (2017:7) menyatakan bahwa :

Kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Dari dua kata tersebut dengan arti masing-masing yang terkandung di dalamnya merupakan arti secara etimologi. Selanjutnya kata *manus* dan *a gere* digabung menjadi satu kesatuan kata kerja *managere* yang mengandung arti menangani. Pengertian ini dalam ilmu ketatabahasaan disebut sebagai pengertian secara terminologi. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi *to manage* dengan kata benda *management*. Julukan bagi orang yang melakukan kegiatan *management* disebut manager atau manajer (dalam bahasa Indonesia). Sedangkan dalam bahasa Prancis disebut *ménagement* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Kata *management* dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi manajemen, yang mengandung arti pengelolaan.

Menurut Harahap dan Amanah (2018:2), "Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien". Selanjutnya Harahap dan Amanah (2018:3) menyatakan bahwa, "Manajemen sebagai suatu proses kegiatan untuk mencapai sesuatu secara efisien melalui orang lain. Proses tersebut terdiri dari perencanaan, pengorganisasian memimpin dan pengawasan". Menurut Bartol dan Martin dalam Harahap dan Amanah (2018:3) menyatakan bahwa, "Manajemen adalah suatu proses mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan memanfaatkan empat fungsi utama, yakni perencanaan,

pengorganisasian, memimpin dan pengawasan”. Selanjutnya Arsyad (2020:111) menyatakan bahwa :

Manajemen adalah suatu proses dimana kelompok secara kerjasama mengarahkan tindakan atau kerjanya untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut mencakup teknik-teknik yang digunakan oleh para manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan atau aktifitas orang lain menuju tercapainya tujuan bersama.

Dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya organisasi. Rangkaian kegiatan tersebut dilakukan dengan menggerakkan seluruh sumber daya organisasi. Adanya pengontrolan bertujuan untuk mengawasi kinerja di dalam organisasi. Selain itu sebagai proses mengatur sekelompok orang di dalam organisasi atau lembaga tertentu demi mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dengan kata lain manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi adalah kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi atau lembaga. Selain itu fungsi menandakan suatu jabatan dalam sebuah organisasi yang menggambarkan akan tugas dan fungsinya. Sedangkan pengertian fungsi manajemen yaitu suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh

karena itu fungsi manajemen merupakan kegiatan yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan berdasarkan tingkatan-tingkatan yang telah diberikan kepada yang menjalankan kegiatan fungsi manajemen tersebut. Menurut Fayol dalam Rohman (2017:19) mengemukakan pandangannya mengenai fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. *Planning* (perencanaan)
planning dipandang sebagai suatu proses pengupayaan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, sumber daya alam yang ada, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan.
2. *Organizing* (pengorganisasian)
organizing merupakan penetapan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, perancangan dan pengembangan kelompok kerja, penugasan tanggung jawab tertentu, serta pendelegasian wewenang dari atasan terhadap sumber daya manusia yang ada di bawahnya.
3. *Commanding* (pengarahan)
Comanding merupakan upaya pemberian motivasi, bimbingan, pengarahan, perintah, dan instruksi dari atasan kepada bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
4. *Coordinating* (pengkoordinasian)
Coordinating merupakan berbagai upaya atau tindakan yang dilakukan seorang manajer untuk menghindari terjadinya kekacauan, percekcoakan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan tugas-tugas dan pekerjaan bawahan dalam mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan organisasi.
5. *Controlling* (pengawasan)
Controlling atau disebut juga pengawasan bertujuan untuk memastikan penemuan dan penerapan aktivitas (termasuk cara dan peralatan yang digunakan) di lapangan sesuai dengan yang direncanakan.

Dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa manajemen memiliki fungsi sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkordinasian dan pengawasan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai selain itu dengan berfungsinya manajemen akan memudahkan bagi organisasi dalam melakukan pengelolaan organisasi. Selanjutnya menurut Harahap dan Amanah (2018:4) bahwa manajemen dalam sebuah organisasi memiliki empat fungsi dasar yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)
Pada dasarnya perencanaan atau *planning* adalah menentukan tujuan organisasi dan memutuskan cara yang terbaik untuk mencapainya. Sedangkan pembuat keputusan adalah bagian dari perencanaan yang berkaitan dalam masalah langkah-langkah atau tugas yang dilakukan untuk mencapai sasaran organisasinya.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
Pada dasarnya yang dimaksud dengan pengorganisasian adalah mendelegasikan tugas-tugas yang telah ditetapkan dalam perencanaan kepada individu atau kelompok yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.
3. Pemimpin (*Leading*)
Pemimpin dalam manajemen adalah serangkaian proses yang digunakan agar setiap anggota yang berada dalam organisasi dapat bekerjasama dalam mencapai sasaran organisasi.
4. Pengendalian (*Controlling*)
Fungsi pengendalian berkaitan dengan penghimpunan informasi-informasi yang digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja organisasi, memantau perkembangan tugas yang telah direncanakan sebelumnya dan mengambil tindakan korektif terhadap penyimpangan yang terjadi.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa fungsi-fungsi manajemen merupakan kegiatan yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun tujuan yang diharapkan dilakukan berdasarkan tingkatan-tingkatan yang telah diberikan kepada yang menjalankan kegiatan fungsi manajemen tersebut. Definisi fungsi tersebut merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai baik itu fungsi manajerial maupun fungsi operatif (teknis). sehingga pada hakikatnya bertujuan untuk melakukan kegiatan-kegiatan dengan pekerjaan yang dijabat seseorang.

2.1.1.3 Peran Manajemen

Manajemen mempunyai peran tersendiri dalam suatu lembaga atau organisasi. Peran merupakan teori yang membahas tentang status dan perilaku seseorang yang diharapkan tidak berdiri sendiri, tetapi selalu berkaitan dengan

keberadaan orang lain yang berkaitan dengan orang atau aktor tersebut. Peran manajemen merupakan pengelolaan usaha sebagai proses pencapaian tujuan organisasi melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Manajemen mempunyai peran dan fungsi tersendiri dalam suatu lembaga atau organisasi. Peran dan fungsi manajemen merupakan pengelolaan usaha sebagai proses pencapaian tujuan organisasi melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki oleh suatu lembaga atau organisasi. Menurut Mintzberg dalam Athoillah (2018:48) manajer memiliki peran yang amat penting bagi perusahaan, yaitu:

1. Peran antarpribadi (*Interpersonal Roles*)
 Peran ini menitikberatkan hubungan pribadi yang meliputi sebagai berikut:
 - a. Peran tokoh (*Figurehead*)
 Peran ini sangat penting dalam membangun relasi dengan orang lain yang memiliki kedudukan di perusahaan tertentu. Peran ini ini diperlihatkan dalam cara-cara menerima tamu dalam kegiatan tertentu bagi perusahaannya.
 - b. Peran pemimpin (*Leader*)
 Dilakukan dengan cara mengarahkan dan mengkoordinasikan tugas-tugas dari para bawahannya. Hal ini menyangkut tugas *staffing* (merekrut, melatih, memotivasi, melakukan promosi, dan pemberhentian kerja).
 - c. Peran penghubung (*Liaison*)
 Dilakukan dengan cara menjalin perhubungan antara pribadi dan pihak-pihak, baik yang berada dalam organisasi maupun yang berada di luar organisasi. Peran ini berkaitan dengan peran figure seorang manajer.
2. Peran informasional (*Informational Roles*)
 - a. Peran ini sangat penting bagi manajer dalam mereduksi informasi yang dapat dijadikan landasan konseptual pemecahan masalah. Peran ini berkaitan dengan peran pemantau (*monitor*), yaitu manajer secara terus menerus mencari informasi-informasi yang berguna, baik dalam organisasi maupun luar organisasi dan peran penyebar (*disseminator*), yaitu membagi-bagikan informasi yang

- diperoleh dari hasil pemantauannya kepada bawahannya yang dirasakan memerlukan informasi tertentu.
- b. Dalam memantau informasi yang berkembang, manajer memiliki kepekaan terhadap isi informasi yang sebenarnya, senantiasa melakukan filter terhadap berita yang diperolehnya agar tidak terjebak oleh keadaan yang buruk akibat kesalahpahaman terhadap informasi yang dikembangkan.
 3. Peran juru bicara (*spokesperson*)
Yaitu menyampaikan sebagian informasi yang dikumpulkannya kepada para individu di luar unitnya atau pihak-pihak luar organisasi. Manajer yang memegang peran juru bicara berhati-hati dalam menyampaikan informasi perusahaan. Tidak memberikan informasi secara keseluruhan kepada bawahannya apabila belum mengetahui dampaknya bagi perusahaan dan para karyawan. Terlebih, informasi tersebut disampaikan kepada orang lain.
 4. Peran pengambilan keputusan (*decision making roles*)
Manajer memiliki filter dan kecerdasan mengaktualisasikan informasi guna menjadi bahan pertimbangan sebelum mengambil keputusan yang menyangkut nasib perusahaan.

Dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa manajemen mempunyai peranan dalam suatu lembaga atau organisasi. Salah satu peran manajemen adalah peran manajer sebagai seseorang yang memimpin suatu usaha atau lembaga dan organisasi. Untuk memaksimalkan peran sumber-sumber tersebut, maka diperlukan pemahaman tentang fungsi manajemen sehingga pelaksanaan manajemen dapat dijalankan secara terencana sesuai dengan tugas dan tanggung jawab setiap personal yang diberikan tugas. Oleh karena itu peranan manajemen dalam organisasi merupakan pengatur tingkah laku anggota-anggotanya untuk melaksanakan kegiatan yang telah diperintahkan.

2.1.1.4 Sarana Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Sarana manajemen terdiri atas manusia, material, mesin, metode, money dan market.

Setiap unsur-unsur tersebut memiliki penjelasan dan peranan bagi suatu organisasi. Menurut Harahap dan Amanah (2018:6) Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan enam M yaitu *men, money, materials, machines, method, dan markets* :

1. *Men* (Manusia) merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya, manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.
2. *Money* (Uang) merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dengan jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu diperhitungkan secara rasional.
3. *Material* (Bahan) terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga dapat menggunakan bahan/materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.
4. *Machine* (Mesin) digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
5. *Method* (Metode) adalah suatu tata kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha.
6. *Market* (pasar) adalah tempat dimana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan.

Dengan demikian perusahaan yang mampu mengelola peran dan fungsi manajemen dengan baik akan mampu berkembang dan memperoleh kesuksesan. Sedangkan usaha yang dijalankan tanpa adanya pengelolaan yang baik lama kelamaan akan mengalami kemunduran dan kalah dalam bersaing dengan yang lain. Didalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya maka manajer membutuhkan sarana yang dikenal sebagai unsur manajemen. Fungsi manajemen adalah langkah-langkah penting yang dilaksanakan secara berurutan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.1.5 Prinsip Manajemen

Kita mengenal adanya prinsip-prinsip manajemen, sebuah prinsip dapat didefinisikan sebagai sebuah pernyataan fundamental atau kebenaran yang menjadi pedoman kearah pemikiran atau tindakan. Melalui prinsip manajemen, seorang pemimpin dapat menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan fundamental dalam tindakan-tindakannya, prinsip-prinsip muncul dari pada pengalaman dan hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan. Sebelumnya dapat dikatakan bahwa penemuan dan pernyataan prinsip-prinsip merupakan sebuah produk setiap ilmu yang berkembang dengan baik. Setiap bidang ilmu memiliki prinsip-prinsip mencerminkan penyarian (intisari) kebenaran-kebenaran dasar dalam bidang tersebut. Dalam bidang manajemen terdapat prinsip-prinsip manajemen yang cukup mantap, yang diterima dan dipergunakan secara umum. Menurut Fayol

dalam Harahap dan Amanah (2018:8) prinsip-prinsip umum manajemen terdiri dari:

1. Pembagian kerja (*division of work*)
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interest*)
7. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
8. Pemusatan (*centralization*)
9. Hirarki (*hierarchy*)
10. Tata tertib (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Stabilitas kondisi karyawan (*Stability of tenure of personnel*)
13. Inisiatif (*initiative*)
14. Semangat kesatuan (*espirits de corps*)

Menurut Ardana, Mujiati dan Utama (2019:42) prinsip manajemen adalah dasar-dasar atau pedoman kerja yang bersifat pokok atau tidak boleh diabaikan oleh setiap manajer atau pimpinan. Dalam praktek diusakan agar prinsip-prinsip manajemen tidak kaku, melainkan luwes, yaitu bisa saja di ubah-ubah sesuai dengan kebutuhan. Adapun prinsip-prinsip manajemen adalah sebagai berikut:

1. Pembagian Kerja yang Berimbang
Dalam membagi-bagikan tugas dan jenis semua kerabat kerja, seorang hendaknya bersifat adil yaitu sama baik dan memberikan beban kerja yang berimbang, sehingga tidak adanya beban pekerjaan yang berbeda, disesuaikan menurut jabatan karyawan tersebut
2. Pemberian Kewenangan dan rasa Tanggung Jawab
Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab yang tegas dan jelas setiap kerabat kerja atau pegawai diberikan wewenang yang sepenuhnya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mempertanggung jawabkan kepada atasannya secara langsung.
3. Disiplin
Disiplin adalah Kesedian untuk melakukan kegiatan atau usahanya yang nyata (bekerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya) berdasarkan rencana, peraturan, waktu (waktu kerja) yang telah ditetapkan.

4. Kesatuan Perintah

Setiap pegawai atau kerabat kerja hendaknya hanya menerima satu jenis perintah dari atasan langsung (Pemimpin, kepala seksi dan kepala bagian) bukan beberapa orang yang sama merasa menjadi atasan para pegawai atau kerabat kerja tersebut.

5. Kesatuan Arah

Kegiatan hendaknya mempunyai tujuan yang sama dengan pimpinan atau seorang atasan langsung serta didasarkan pada rencana kerja yang sama (satu tujuan, satu rencana dan satu pimpinan) Prinsip dalam manajemen bersifat lentur, dalam arti perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus serta situasi-situasi yang berubah.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip umum manajemen terdiri dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan pengarahan, mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri, pembayaran upah yang adil, pemusatan, hierarki, tata tertib, keadilan, stabilitas kondisi karyawan, inisiatif dan semangat kesatuan. Selain itu penerapan prinsip-prinsip menghendaki penilaian dan penafsiran tentang fakta-fakta yang tersedia dalam situasi tertentu, penggunaan prinsip-prinsip manajemen ditujukan untuk menyederhanakan pekerjaan manajemen. Selain itu prinsip manajemen adalah dasar-dasar atau pedoman kerja yang bersifat pokok atau tidak boleh diabaikan oleh setiap manajer atau pimpinan. Dalam praktek diusakan agar prinsip-prinsip manajemen ini agar tidak kaku, melainkan luwes, yaitu bisa saja di ubah-ubah sesuai dengan kebutuhan

2.1.1.6 Bidang-Bidang Manajemen

Ruang lingkup perusahaan sangatlah luas tergantung perusahaan bagaimana cara mengembangkannya dan strategi yang di gunakan sesuai dengan skala perusahaan itu. Dalam manajemen terdapat bidang-bidang manajemen yang

merupakan suatu kesatuan yang dibutuhkan oleh organisasi, sehingga masing-masing saling terkait dan bergantung satu sama lain. Keberhasilan manajemen ditentukan oleh bidang-bidang manajemennya. Artinya keberhasilan organisasi berasal dari salah satu atau semua bidang-bidang manajemen. Berikut bidang-bidang manajemen dan penjelasannya. Menurut Mesiono (2019: 9) bahwa bidang-bidang manajemen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Produksi

Manajemen produksi adalah proses manajemen yang bertanggung jawab terhadap perencanaan (aktifitas) produksi, distribusi atau manajemen proyek yang dijalankan oleh sebuah organisasi. Kegiatan manajemen produksi meliputi :

- a. Perencanaan (desain) produksi
- b. Pengendalian (berkaitan dengan persediaan) produksi
- c. Pengawasan Produksi (berkaitan dengan *mutu/quality control*)

2. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah suatu rencana kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan analisa situasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pemasaran antara lain menetapkan produk yang diinginkan oleh pasar, harga, promosi dan penempatan jalur distribusi.

3. Manajemen keuangan

Manajemen keuangan adalah suatu bagian dari manajemen yang fokusnya adalah pengelolaan dana perusahaan yang efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Manajemen keuangan mempunyai tugas antara lain :

- a. memanfaatkan peluang dalam memperoleh dana intern maupun ekstern
- b. Pengalokasian dana untuk menunjang kegiatan perusahaan.
- c. Penggunaan dana yang dilakukan secara efisien dan efektif.

4. Manajemen personalia

Manajemen personalia adalah bagian dari manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada faktor produksi tenaga kerja dalam suatu organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal dan sesuai yang diinginkan. Kegiatan manajemen personalia antara lain

- a. Pengadaan pegawai
- b. Pemilihan tenaga kerja
- c. Penyeleksian pegawai untuk menentukan posisi jabatan yang sesuai.
- d. Mengadakan pelatihan dan pendidikan untuk pegawai.
- e. Menyediakan fasilitas, kesejahteraan dan gaji yang memuaskan.
- f. Melakukan rotasi jabatan.

- g. Memotivasi pegawai dengan dmemberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
 - h. Melakukan pemberhentian dan pesniun pegawai.
5. Manajemen Administrasi
- Manajemen administrasi merupakan bagian dari manajemen yang memberikan informasi layanan bidang administrasi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan secara efektif dan memberi dampak kelancaran pada bidang lainnya. Kegaitan manajemen administrasi antara lain :
- a. Pengadministrasian seluruh kegiatan
 - b. Menginventarisasi peralatan kantor
 - c. Penyediaan informasi yang dibutuhkan untuk kepentingan manajemen.
 - d. Melakukan pengarsipan data sehingga mudah untuk diakses oleh yang membutuhkan.

Adapun bidang-bidang manajemen menurut Suwanto dan Priansa (2014:

56) adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Sumber Daya Manusia
Merupakan pendekatan yang lengkap, terencana, terbimbing, dan terawasi terhadap perekrutan, pemanfaatan, pengembangan, pengintegrasian dan pemutusan hubungan kerja. Dasar manajemen SDM ialah bahwa manusia itu merupakan aktiva organisasi yang paling penting.
2. Manajemen keuangan
Manajemen keuangan yang terkadang disebut sebagai manajemen finansial, merupakan manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan dan seni untuk memperoleh alat pembayaran dan pemanfaatan alat pembayaran itu sendiri untuk mencapai tujuan yang terencana. Pembelanjaan yang merupakan bagian dari keuangan adalah fungsi penyediaan yang diperlukan untuk melaksanakan usaha. Kebanyakan usaha memerlukan dana dan modal tetap, seperti tanah, bangunan kantor, mesin, gudang.
3. Manajemen produksi
Manajemen produksi merupakan kegiatan kerja sama antar faktor produksi untuk menambah nilai dari kegunaan barang dan jasa dengan cara efisien dan efektif. Dapat dikatakan sebagai manajemen operasi, yang memiliki pengertian dengan makna sama dengan manajemen produksi diatas, yakni serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.
4. Manajemen pemasaran
Merupakan cabang ilmu manajemen yang berhubungan dengan manajemen terhadap segala kegiatan usaha dalam penyaluran barang atau jasa dari produsen hingga konsumen. Isi yang terkandung dalam

istilah pemasaran meluas melewati pengertian penjualan dan pembelian.

5. **Manajemen Administrasi/Akuntansi**

Merupakan cara mengajukan informasi mengenai administrasi atau akuntansi sedemikian rupa sehingga dapat membantu manajemen dalam menentukan garis-garis kebijaksanaan dan operasional sehari-hari dari pada suatu usaha.

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa bidang-bidang manajemen adalah meliputi manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen produksi, manajemen pemasaran, dan manajemen administrasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumbangan yang dimaksud adalah pemikiran dan pekerjaan yang mereka lakukan di berbagai kegiatan dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihinya, istilah manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melakukan, dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Dimana sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar

bagi eksistensi organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, mustahil sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi dibandingkan faktor lainnya seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sering juga disebut manajemen personalia.

Menurut Handoko (2018:3), manajemen sumber daya manusia adalah : "Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi". Menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah : "Proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan". Menurut Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah : "Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja".

Menurut Mangkunegara (2018:2) menyatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2017:11) mengatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai,

dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi, individu, pegawai dan masyarakat.

Idrus (2021 : 30) menyatakan bahwa :

Pentingnya kebijakan MSDM yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi, di mana kebijakan tersebut harus mampu menjawab tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam konteks yang terus berubah. pengembangan MSDM harus sejalan dengan visi dan misi lembaga, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

Menurut Mulyatini dan Suhendi (2020:67) menyatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut penulis mengambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian dan lain sebagainya termasuk memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola atau *manage* sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Menurut Sunyoto (2018:5), manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi yaitu :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dan berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar pegawai mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

d. Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi pegawai, perencanaan mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.

b. Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

c. Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada pegawai sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi pegawai maupun organisasi.

d. Integrasi

Fungsi pengintegrasian pegawai ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu pegawai, organisasi dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan pegawai untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan

e. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan pegawai-pegawai tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerjasama dan kemampuan bekerja pegawai tersebut.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

Selain itu fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era 4.0 mengalami perubahan signifikan yang dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan dinamika pasar. Menurut Kasali (2020:78), bahwa :

Salah satu fungsi utama MSDM adalah rekrutmen dan seleksi, yang kini memanfaatkan platform digital dan media sosial untuk menjangkau calon karyawan yang lebih luas. Penggunaan alat analitik dan kecerdasan buatan (AI) dalam proses ini memungkinkan organisasi untuk menyaring kandidat dengan lebih efisien dan efektif.

Selain itu, Fahmi Khumaini (2021:34) menekankan bahwa :

Pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan yang berbasis teknologi, seperti e-learning dan pelatihan virtual, yang memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka sesuai kebutuhan.

Berdasarkan pendapat di atas, fungsi manajemen dilaksanakan dalam mendukung kegiatan yang diatur secara sistematis sehingga tujuan tersebut dapat dicapai dengan tertib, efisien, dan efektif. Fungsi manajemen berarti sebuah kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi-fungsi MSDM di era 4.0 tidak hanya berfokus pada pengelolaan karyawan, tetapi juga pada pemanfaatan teknologi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan yang cepat. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM harus berperan strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi di tengah tantangan yang kompleks dan dinamis.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedarmayanti, 2019:13). Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan. Secara khusus, menurut Sedarmayanti, (2019:19), manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan pegawai cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yangteliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa pegawai adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan pegawai.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, pegawai, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas)
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola pegawai yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola pegawai yang didasarkan pada perhatian untuk pegawai, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental pegawai

Selanjutnya Sutrisno, (2017:7). menyatakan bahwa :

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi. Setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu : Pertama, Memperbaiki tingkat produktivitas; Kedua, memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan ketiga, meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal

Selanjutnya Sutrisno (2017:19), tujuan MSDM meliputi :

1. Mempertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Sedarmayanti, (2019:7) menyatakan bahwa :

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasinya. Sumberdaya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sofyandi (2016:6) Tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu:

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)
 Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Maksudnya suatu organisasi yang berada pada lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat, oleh sebab itu suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan (Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi, yaitu sebagai suatu alat yang membantu tercapainya tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Suatu unit dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal. Tujuan fungsi dari manajemen sumber daya tersebut menyatakan bahwa setiap unit dapat menjaga peranannya yaitu sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*) Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, prestise, kebutuhan psikologis dan intelektual. Tujuan pribadi pegawai tersebut diharapkan dapat terpenuhi dan itu merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap aparatur. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia di atas, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut dapat berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Rahman, A, Priadana, M. S, & Machmud, S. (2023:15) menyatakan bahwa

tujuan manajemen sumber daya manusia dijelaskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia agar mampu bersaing di lingkungan kerja yang dinamis dan menghadapi tantangan global. Peningkatan kualitas SDM dilakukan melalui berbagai upaya pelatihan, pendidikan, pemberdayaan, serta pembelajaran berkelanjutan yang sistematis untuk mendukung produktivitas organisasi.
2. Meningkatkan daya saing organisasi melalui pengelolaan SDM yang efektif sehingga organisasi tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan operasional, tetapi juga mampu menciptakan keunggulan kompetitif. SDM yang kompeten dipandang sebagai faktor strategis dalam

keberhasilan pembangunan, termasuk sektor transportasi yang menjadi fokus buku ini.

3. Menciptakan sinergi antara pencapaian organisasi dan kesejahteraan individu, yaitu memastikan bahwa kebijakan pengembangan SDM juga memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan pekerja. Dengan demikian, hubungan antara pekerja dan organisasi menjadi lebih produktif dan harmonis.
4. Mendorong adaptasi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan kerja dengan memberikan kemampuan kepada SDM untuk menjadi inovatif dan responsif terhadap perubahan tuntutan pekerjaan di sektor transportasi. Hal ini dilakukan melalui pengembangan kompetensi dan pemberdayaan yang berkelanjutan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era 4.0 menjadi semakin penting seiring dengan perkembangan teknologi dan dinamika pasar yang cepat. Menurut Kasali (2020:102), yang menyatakan bahwa : “Salah satu tujuan utama MSDM adalah meningkatkan kualitas talenta dengan menarik, merekrut, dan mempertahankan individu-individu terbaik yang memiliki keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi”. Hal ini sejalan dengan pendapat Khumaini (2021:45) yang menekankan bahwa : ”Pentingnya pengembangan keterampilan berkelanjutan, di mana MSDM harus menyediakan program pelatihan yang relevan dan berbasis digital agar karyawan tetap kompetitif di tengah perubahan yang cepat”. Idrus (2021:60) menyatakan bahwa : “Tujuan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, yang merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif. Aminudin (2023:28) menambahkan bahwa : ”MSDM juga bertujuan untuk mendukung inovasi dan kreativitas di antara karyawan, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar”.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap

perusahaan, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan. Menurut Schuler “tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki tingkat kualitas kehidupan, serta meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal. Selain itu manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk membantu para manajer fungsional supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif. Dengan demikian, tujuan MSDM di era 4.0 tidak hanya berfokus pada pengelolaan karyawan, tetapi juga pada pemanfaatan teknologi untuk menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada karyawan, sehingga dapat bersaing secara efektif di pasar yang terus berubah.

2.1.1.4 Prinsip-Prinsip Pengelolaan MSDM

Menurut Meilan dalam Sunyoto (2018:6) ada beberapa prinsip dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a) Orientasi pada pelayanan, dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia dimana kecenderungannya sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya.
- b) Membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam organisasi, dengan tujuan untuk menciptakan semangat kerja dan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c) Mampu menemukan jiwa interpreneur sumber daya manusia organisasi, yang mencakup:
 1. Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia organisasi.
 2. Berorientasi pencapaian tujuan organisasi
 3. Motivasi kerja yang tinggi
 4. Responsif terhadap penghargaan dari organisasi
 5. Berpandangan jauh ke depan.
 6. Bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis
 7. Bersedia bekerja keras

8. Mampu menyelesaikan pekerjaan
9. Percaya diri yang tinggi
10. Berani mengambil risiko
11. Mampu menjual idenya di luar maupun di dalam organisasi
12. Memiliki intuisi bisnis yang tinggi
13. Sensitif terhadap situasi dan kondisi, baik di dalam maupun di luar organisasi.
14. Mampu menjalin hubungan kerjasama dengan semua pihak yang bekepentingan
15. Cermat, sabar dan kompromistis.

Prinsip-prinsip pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di era 4.0 sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan dinamika pasar. Menurut Rhenald Kasali (2020:120), bahwa :

Salah satu prinsip utama dalam pengelolaan MSDM adalah orientasi pada hasil. Organisasi harus fokus pada pencapaian hasil yang jelas dan terukur, sehingga setiap inisiatif dalam pengelolaan SDM dapat dievaluasi berdasarkan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Khumaini (2021:50) menambahkan bahwa :

Prinsip kolaborasi juga sangat penting di era 4.0. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks, kolaborasi antar tim dan departemen menjadi kunci untuk menciptakan inovasi dan solusi yang efektif. Oleh karena itu, MSDM harus mendorong budaya kerja sama dan komunikasi yang terbuka di antara karyawan.

Idrus (2021:70) mengemukakan bahwa :

Prinsip adaptabilitas juga harus diterapkan dalam pengelolaan MSDM. Organisasi perlu mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar. Ini mencakup pengembangan keterampilan karyawan yang relevan dan penerapan teknologi baru dalam proses kerja.

Menurut Marnisah (2020:12), menyatakan bahwa :

Prinsip-prinsip pengelolaan MSDM di era 4.0 menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini meliputi penggunaan sistem digital untuk rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Selain itu, pengembangan kompetensi digital menjadi aspek utama agar SDM mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi

yang cepat. Fleksibilitas dan adaptabilitas juga menjadi prinsip penting yang mendorong budaya kerja yang responsif terhadap dinamika era digital.

Selaras dengan itu, Afriani (2019:45) menegaskan bahwa :

Pemanfaatan teknologi berperan besar dalam meningkatkan efisiensi operasional MSDM. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM berbasis data menjadi sebuah keharusan untuk mendukung perencanaan dan evaluasi yang lebih akurat. Tidak kalah penting, keterlibatan karyawan dalam proses transformasi digital harus dipastikan agar tercipta rasa kepemilikan dan motivasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga sumber daya manusia yang ada dapat berorientasi pada pelayanan dan dapat membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam organisasi serta mampu menemukan jiwa *interpreneur* sumber daya manusia organisasi. Selain itu prinsip-prinsip pengelolaan MSDM di era 4.0 mencakup orientasi pada hasil, kolaborasi, adaptabilitas, keberagaman dan inklusi, serta transparansi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan responsif, sehingga mampu bersaing secara efektif di pasar yang terus berubah.

2.1.1.5 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan organisasi pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa organisasi sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dian Sundari, Enas, dan Aan Anwar Sihabudin, manajemen dalam organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang kompeten. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan penerapan prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik mampu meningkatkan efektivitas kinerja pegawai dalam organisasi pemerintahan daerah. Hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen yang efektif tidak hanya berkaitan dengan sistem kerja yang baik, tetapi juga dengan kemampuan organisasi dalam mengembangkan kompetensi pegawai agar mampu menjalankan tugas secara optimal (Sundari, Enas, & Sihabudin, 2023).

Lebih lanjut, manajemen juga berkaitan erat dengan bagaimana pimpinan organisasi mengelola hubungan kerja dan budaya organisasi yang terbentuk di dalam lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Jejen Jenal, Oyon Saryono, dan Irma Darmawati menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, serta

dukungan kepada karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal. Selain itu, budaya organisasi yang baik juga dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja (Jenal, Saryono, & Darmawati, 2023).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, organisasi juga dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis. Penelitian yang dilakukan oleh Luffi Septian menunjukkan bahwa transformasi pengelolaan sumber daya manusia pada era digital memerlukan dukungan literasi digital serta budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Dalam era digital dan perkembangan teknologi kecerdasan buatan, organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan pengelolaan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan efektivitas kerja dan daya saing organisasi (Septian, 2025).

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Penerapan manajemen yang efektif dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, memperkuat kepemimpinan organisasi, serta menciptakan budaya kerja yang produktif. Selain itu, manajemen juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan organisasi agar tetap relevan dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Di era Revolusi Industri 4.0, peranan Manajemen Sumber Daya Manusia mengalami perubahan yang sangat signifikan. Menurut Mulyati dkk. (2022:108), menyatakan bahwa :

MSDM tidak lagi hanya berfungsi sebagai bagian administratif, melainkan telah bertransformasi menjadi mitra strategis dalam organisasi. Peran ini sangat penting dalam memimpin transformasi budaya perusahaan, mengembangkan keterampilan digital dan adaptif pada karyawan, serta memastikan keseimbangan antara penggunaan teknologi dan interaksi manusia dalam lingkungan kerja. Transformasi ini menjadi kunci agar organisasi mampu bertahan dan berkembang di tengah pesatnya perubahan teknologi.

Selanjutnya, Afriani (2019) menegaskan bahwa :

Pengembangan keterampilan digital dan adaptif bagi tenaga kerja menjadi hal utama dalam menghadapi tantangan era 4.0. Karyawan harus dibekali dengan kemampuan analisis data, penggunaan perangkat teknologi canggih, serta *soft skills* seperti berpikir kritis, kreativitas, dan kemampuan berkolaborasi. Keterampilan ini memungkinkan mereka untuk merespons perubahan yang cepat dan kompleks di dunia kerja modern.

Selain itu, Haryono (2018) menambahkan bahwa :

Perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan secara strategis dan selaras dengan perkembangan teknologi serta visi organisasi. Perencanaan yang matang ini akan memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi berbagai tantangan di era digital.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi atau perusahaan. peranan MSDM di era 4.0 tidak hanya terbatas pada aspek administratif, melainkan menjadi pilar strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif di era digital ini menjadi faktor kunci dalam menjamin kelangsungan dan daya saing organisasi di tengah dinamika perkembangan teknologi yang terus berubah.

2.1.3 *Employee Engagement*

2.1.3.1 *Pengertian Employee Engagement*

Dalam ilmu sumber daya manusia keterlibatan pegawai (*employee engagement*) merupakan sebuah istilah baru. Dimana keterlibatan pegawai merupakan sikap pegawai dengan perasaan semangat terhadap pekerjaannya untuk mencapai keberhasilan organisasi, Keterlibatan pegawai melihat bagaimana loyalitas yang dimiliki pegawai dalam bekerja yang tidak hanya selesai dengan waktu yang tepat akan tetapi dengan kualitas sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Keterlibatan pegawai merupakan salah satu faktor penting bagi kesuksesan suatu organisasi dan dapat memberikan *competitive advantage* bagi organisasi. Pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi, biasanya digambarkan dengan semangat, energi dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen dan kebanggaan yang kuat terhadap organisasi.

Adapun beberapa pengertian terkait Keterlibatan pegawai menurut para ahli diantaranya yaitu menurut Robbins & Judge, (2018:77) menyatakan bahwa, "*Employee engagement* merupakan keterlibatan individu karyawan yang mencakup kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan, di mana karyawan tidak hanya hadir secara fisik tetapi juga memberikan energi dan fokus mentalnya dalam melaksanakan tugasnya". Shuck (2019:81) menyatakan bahwa, "*Employee engagement is define as a positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*". Artinya: Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan

pekerjaan yang positif dan memuaskan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan menyatu. Pendapat serupa disampaikan oleh Brammer (2020:39) bahwa, *“Employee engagement is the employee's willingness and ability to contribute to the company on an ongoing basis”*. Artinya Keterikatan pegawai adalah kemauan dan kemampuan pegawai untuk berkontribusi pada perusahaan secara berkelanjutan. Adapun pendapat lain disampaikan oleh Segalla (2021:41) bahwa, *“Employee engagement is about how to achieve the company's strategic goals by creating developing human resources, and every level starting from staff, managers, and executives is fully activated in their work so they can give their best effort.”* Artinya : Keterlibatan pegawai adalah tentang bagaimana mencapai tujuan strategis perusahaan dengan menciptakan sumber daya manusia yang berkembang, dan setiap level mulai dari staf, manajer, dan eksekutif sepenuhnya aktif dalam pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memberikan upaya terbaik mereka.

Menurut Agustina, (2022:87), menyatakan bahwa, “Keterlibatan pegawai dapat dijelaskan oleh tingkat dimana pegawai merasa terikat dengan perusahaan, puas diri, dan semangat dalam setiap pekerjaan yang mereka kerjakan”. Pegawai yang terikat dengan perusahaan dapat berkomitmen secara emosional dan intelektual untuk pekerjaan mereka dan dapat melakukan yang terbaik untuk melebihi target yang telah ditentukan.

Mujiasih, (2015:128) menyatakan bahwa, “Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) adalah komitmen emosional pegawai pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti pegawai benar-benar peduli tentang

pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi”.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli dapat dipahami bahwa Keterlibatan pegawai adalah kesediaan atau kemampuan pegawai untuk memfokuskan energi dan bersinergi dalam menunjukkan usaha yang keras demi mencapai tujuan organisasi, selain itu bekerja dengan penuh konsentrasi dan merasa bangga karena telah menjadi pegawai dari perusahaan tersebut, serta merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan penting baginya. Keterlibatan pegawai menunjukan tingkat loyalitas dan komitmen yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya di lingkungan pekerjaannya berada.

2.1.3.2 Tipe *Employee Engagement*

Keterlibatan pegawai dapat mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan lebih dari kewajiban serta dapat memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi. Menurut Cintani dan Noviansyah (2020:34) terdapat tipe tiga pegawai, yaitu:

- a. *Engaged*
Pegawai yang *engaged* (terikat) adalah seorang pembangun di dalam organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. pegawai jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.
- b. *Not Engaged*
Karayawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar kepada mereka.
- c. *Actively Disengaged*
Pegawai tipe ini adalah karywana yang tidak terikat atau secara aktif melepaskan diri. Mereka akan secara terbuka menunjukan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang

dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada. Setiap harinya, kinerja yang dihasilkan akan berbeda dengan teman kerja yang terikat (*engaged*).

Menurut Robbins & Judge, (2018:121) membagi karyawan berdasarkan tingkat keterlibatan mereka menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. *Engaged* (terlibat)
Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaannya, bekerja dengan penuh gairah, antusias, dan bersedia memberikan usaha ekstra untuk mendukung tujuan organisasi.
2. *Not Engaged* (tidak terlibat)
Karyawan yang hadir di tempat kerja secara fisik tetapi tidak menunjukkan energi atau perhatian penuh terhadap pekerjaannya; mereka cenderung melakukan tugas secara mekanis tanpa keterikatan emosional yang kuat.
3. *Actively Disengaged* (secara aktif tidak terlibat)
Karyawan yang tidak hanya kurang terikat, tetapi juga menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan dan organisasi, bahkan dapat menghambat upaya rekan kerja yang lebih *engaged*.

Pegawai yang peduli dengan masa depan organisasinya pasti memiliki rasa *engaged* yang tinggi. Menurut Gallup dalam (Tesavitra et al, 2019:52) pegawai berdasarkan tingkat engagement terbagi menjadi 3 karakteristik yaitu:

1. *Engaged*
Pegawai bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan mereka. Mereka mendorong inovasi dan memajukan organisasi.
2. *Not Engaged*
Pegawai pada dasarnya “keluar”. Mereka tidak melakukan apa-apa, menghabiskan waktu, tanpa energi atau gairah dalam pekerjaan mereka.
3. *Actively Disengaged*
Pegawai tidak hanya tidak bahagia, mereka sibuk keluar bertindak keluar ketidakbahagiaan mereka.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa terdapat jenis-jenis pegawai berdasarkan tingkat engagement yang dibagi menjadi tiga karakteristik yaitu *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged*. Ketiganya memiliki tingkat

keterikatan yang berbeda-beda dari semangat pegawai yang tinggi hingga tidak ada gairah dalam bekerja serta tingkat ketidaknyaman dalam bekerja.

2.1.3.3 Tujuan *Employee Engagement*

Tujuan keterlibatan pegawai menurut Schieman dalam (Suryaningrum & Silvianita, 2018:128), ada beberapa tujuan dari keterlibatan pegawai yaitu:

1. Pertumbuhan dan Pengembangan
Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pegawai untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan besar dalam hal menjaga talenta-talenta terbaiknya.
2. Pengakuan
Pengakuan terhadap eksistensi seorang pegawai dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Semangat penting untuk menghargai pegawai yang telah mencapai tujuan-tujuan penting.
3. Keterlibatan
Pegawai akan merasa terikat kepada perusahaan tempatnya bekerja jika mereka terlibat didalamnya. Bentuk keterlibatan ini bisa berasal dari peran yang diberikan kepada setiap individunya.
4. Supervisor
Supervisor atau pemimpin dapat menentukan tingkatan keterikatan dalam sebuah tim atau bahkan menghancurkannya. Supervisor dapat menjadi inspirasi yang kuat bagi pegawai nya dan dapat memberikan semangat kepada pegawai nya.
5. Pengalaman Sukses
Pengalaman sukses ini akan menumbuhkan kepercayaan diri pegawai terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengakuan dari organisasi dapat memberikan semangat dan kepercayaan diri bagi pegawai untuk bekerja. Pegawai juga akan merasa terlibat didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2016:412), menyatakan bahwa :

Tujuan utama *employee engagement* adalah menciptakan karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Ia menjelaskan bahwa engagement bertujuan untuk menumbuhkan sikap positif karyawan, sehingga mereka bersedia memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan tugas. Wibowo menegaskan bahwa semakin tinggi

tingkat engagement, semakin besar kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik secara individu maupun kelompok.

Mangkunegara (2017:87) menyatakan bahwa :

Tujuan *Employee engagement* adalah meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan, dan partisipasi karyawan dalam aktivitas organisasi. Engagement dianggap sebagai sarana untuk membangun tenaga kerja yang antusias dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Menurutnya, karyawan yang engaged akan menunjukkan dedikasi tinggi, loyalitas, serta kesiapan untuk terlibat dalam proses peningkatan kualitas kerja. Dengan demikian, engagement memiliki tujuan strategis dalam membentuk kinerja yang stabil dan berkelanjutan.

Menurut Sutrisno (2019:145), menyatakan bahwa :

Tujuan *Employee engagement* adalah menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif antara karyawan dan organisasi. Sutrisno menjelaskan bahwa engagement bertujuan meminimalkan konflik, memperkuat komunikasi internal, serta meningkatkan kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Ia menekankan bahwa ketika tujuan tersebut tercapai, organisasi dapat meningkatkan efektivitas operasional serta menurunkan tingkat stres dan ketidakpuasan kerja pada karyawan.

Sementara itu, Hasibuan (2018:93) menyatakan bahwa :

Tujuan *Employee engagement* adalah mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan mengurangi turnover melalui peningkatan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Ia menjelaskan bahwa engagement berfungsi untuk memastikan karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi. Hasibuan menegaskan bahwa tujuan ini berdampak positif terhadap stabilitas organisasi dan efisiensi biaya.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:327), menyatakan bahwa :

Tujuan *employee engagement* adalah membangun kinerja unggul melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan konsistensi perilaku kerja. Mereka menekankan bahwa engagement dirancang untuk mendorong karyawan memberikan kontribusi maksimal, terlibat dalam inovasi, serta menunjukkan perilaku kerja proaktif. Dengan mencapai tujuan tersebut, organisasi dapat meningkatkan daya saing dan kemampuan adaptasi dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan *employee engagement* menurut para ahli Indonesia berfokus pada upaya membangun keterikatan emosional, komitmen, dan keterlibatan aktif karyawan dalam organisasi. *engagement* ditujukan untuk menciptakan tenaga kerja yang bersemangat, disiplin, loyal, serta memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan dan tempat kerja. Selain itu, *employee engagement* juga bertujuan meningkatkan produktivitas, efektivitas operasional, dan kualitas hubungan antara karyawan dan manajemen, sekaligus mengurangi *turnover*. Secara keseluruhan, *engagement* menjadi strategi penting bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi, memperkuat budaya kerja positif, dan meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

2.1.3.4 Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan pegawai atau keterikatan pegawai menurut Amstrong dalam (Kusuma & Prasetya, 2017:146) sebagai berikut :

1. Organisasi
Organisasi dapat menimbulkan keterikatan didalam diri pegawai dikarenakan terdapat budaya organisasi, visi, dan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan. Nilai keadilan dan kepercayaan pegawai pada organisasi dapat memiliki dampak yang positif dalam menciptakan keterikatan ini yang dapat menimbulkan persepsi kepada pegawai bahwa mereka mendapatkan dukungan dari perusahaan.
2. Kepemimpinan
Konsistensi pemimpin dalam membina pegawai dapat menimbulkan keterikatan pegawai, pemimpin organisasi diharapkan dapat memiliki beberapa keterampilan seperti keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam memberikan feedback, dan keterampilan dalam mengevaluasi pekerjaan yang baik untuk para pegawai.

3. *Working Life*

Working Life yaitu kondisi lingkungan kerja yang nyaman yang mungkin dapat menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi adanya keterikatan pegawai. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya keadilan dalam organisasi, pemimpin yang membina pegawai dan lingkungan kerja yang nyaman, pegawai akan merasa semangat dalam bekerja.

Menurut Shuck, (2019:90) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* pegawai diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Lingkungan Kerja (Work environment)*.
Lingkungan kerja yang mendukung seperti rasa nyaman, aman dan supportif akan mendorong terciptanya *employee engagement* yang tinggi dan positif. Selain itu fasilitas-fasilitas penunjang yang dimiliki organisasi akan mempermudah pegawai dalam mengoptimalkan kemampuannya dalam bekerja. Adapun lingkungan kerja yang berpengaruh terbagi menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik (dimana semua keadaan yang berbentuk fisik diantaranya fasilitas, dan sarana prasarana yang diperuntukan pegawai) dan lingkungan kerja non-fisik (yaitu sesuatu hal berkaitan dengan hubungan kerja seperti kepedulian, kerja sama, kompensasi, asuransi).
2. *Kepemimpinan (Leadership)*
Konsistensi pemimpin dalam membina pegawai dapat menimbulkan keterikatan pegawai, pemimpin organisasi diharapkan dapat memiliki beberapa keterampilan seperti keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam memberikan feedback, dan keterampilan dalam mengevaluasi pekerjaan yang baik untuk para pegawai, hal tersebut dapat berdampak kepada peningkatan *employee engagement* yang tinggi dan positif. Pemimpin yang diantaranya mampu menjadi sumber inspirasi, meningkatkan motivasi bekerja, komunikatif dan kreatif.
3. *Tim dan hubungan kerja (Team and Co-Worker)*.
Tim dan hubungan kerja mencakup jalinan hubungan pegawai dengan rekan kerja lainnya di lingkungan kerja. Dalam ruang lingkup ini, rekan kerja yang dapat memberikan dukungan serta motivasi kepada rekan lainnya akan dapat menciptakan *employee engagement* yang baik dan positif.
4. *Pelatihan dan pengembangan karir (Training and Career Development)*.
Ruang lingkup pelatihan dan pengembangan karir meliputi reward, jenjang karir, serta pengembangan diri. Pelatihan dan pengembangan karir yang diberikan perusahaan kepada pegawai dapat menciptakan hubungan baik yang memicu timbulnya *employee engagement* yang tinggi dan positif, yang tidak hanya baik untuk organisasi tetapi baik untuk individu pegawainya.

5. Kompensasi (*Compensation*)

Ruang lingkup kompensasi meliputi kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan kepada pegawai. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai dan tanggungjawabnya selama bekerja. Kompensasi meliputi gaji, tunjangan, serta fasilitas penunjang

6. Kebijaksanaan Organisasi, Prosedur, Struktur, dan Sistem (*Organizational Policies, Procedures, Structure, and System*)

Ruang lingkup kebijakan organisasi meliputi design kerja yang dibuat perusahaan untuk pegawainya. Kebijakan organisasi tersebut memuat tentang kebebasan pegawai dalam bekerja serta aturan dan tututan dalam bekerja. Kebebasan yang dimaksud adalah apakah pegawai diizinkan untuk mengekspresikan diri dalam pekerjaannya.

7. Kesejahteraan Kerja (*Workplace Well-Being*)

Ruang lingkup kesejahteraan kerja meliputi keadaan nyaman yang dirasakan oleh pegawai ketika berada pada lingkungan kerja.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Menurut Shuck, (2019:68) mengemukakan bahwa terdapat dimensi dan indikator dalam keterlibatan pegawai diantaranya sebagai berikut.

1. Semangat (*Vigor*)

Ditandai dengan tingkatan energi yang tinggi, ketangguhan mental, berkeinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Energi dan stamina yang tinggi
- b. Kesungguhan dalam bekerja
- c. Kegigihan dan Ketekunan

2. Dedikasi (*Dedication*)

Ditandai oleh rasa antusias dalam bekerja, pegawai yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, inspirasi, dan tantangan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Pengorbanan, tenaga, pikiran, dan waktu
- b. Rasa penuh makna
- c. Antusiasme
- d. Kebanggaan

3. Menyatukan (*Absorption*)

Ditandai dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap perusahaan dan serius dalam pekerjaannya. Dimana pegawai akan merasakan waktu cepat berlalu dan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Konsentrasi
- b. Keseriusan
- c. Menikmati pekerjaan

Selanjutnya Sudarni (2023:77) menyebutkan beberapa indikator *employee engagement*, diantaranya adalah *vigor* (antusiasme), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan). Dimensi-dimensi tersebut merupakan elemen yang dapat menunjukkan Keterlibatan pegawai dan sikap positif terhadap pekerjaan seseorang. Ketiga komponen ini merupakan indikator *employee engagement* adalah sebagai berikut:

a. *Vigor* (Semangat)

Pegawai yang memiliki elemen *vigor* menunjukkan keterikatan dalam kekuatan fisik dan mentalnya. Keterikatan pegawai tersebut juga ditandai dengan energi yang optimal dan keberanian untuk melakukan usaha dengan maksimal. *Vigor* dapat dinilai dari tingkat semangat yang ditunjukan seseorang untuk melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat dari stamina dan energi yang tinggi ketika ia menyelesaikan pekerjaannya, kemauan untuk berusaha dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, serta kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaannya. Menurut Schaufeli dan Bakker, pegawai yang memiliki indikator *vigor* memiliki semangat, energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja. Selain itu, *vigor* juga mencakup kegigihan seorang pegawai dalam menghadapi kesulitan selama masa bekerjanya dan juga kesediaannya untuk menginvestasikan upaya yang penuh dalam pekerjaan.

b. *Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi mengacu pada keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan terhadap pekerjaannya. Ini ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta bangga terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki elemen *dedication* memiliki ketekunan dalam pekerjaannya bagaimanapun tantangan yang dihadapinya dalam pekerjaan. Pegawai yang memiliki *dedication* yang tinggi mampu memaknai pekerjaannya dan menjadikannya pengalaman berharga yang dapat mendatangkan inspirasi baginya.

c. *Absorption* (Penyerapan)

Absorpsi adalah aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa begitu terlalu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga melupakan segala hal yang ada disekitarnya. Tingkat *absorption* yang tinggi menunjukan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta

tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu begitu terasa lebih cepat.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi *employee engagement* antara lain semangat yang ada pada diri pegawai, dedikasi yang dilakukan pegawai dan menyatu yaitu sebuah sikap yang ditunjukkan seorang pegawai. Yang mana karakter seorang pegawai tersebut dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk mencapai tujuan organisasi baik di perusahaan maupun instansi pemerintahan.

2.1.4 Ketersediaan Fasilitas

2.1.4.1 Pengertian Fasilitas

Di dalam sebuah lembaga pendidikan, keberadaan sarana dan prasarana merupakan sesuatu yang sangat fundamental. Sarana dan prasarana sangat berperan penting terhadap keberlangsungan berjalannya pendidikan. Dengan adanya sarana yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan yang ada di lembaga, maka proses kegiatan belajar mengajar di dalam lembaga sekolah tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Karena keberadaan sarana dan prasarana selain menunjang terlaksannya proses belajar mengajar, juga dapat membantu sekolah dalam mencapai tujuan dari pendidikan itu sendiri.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan sangat memerlukan fasilitas sarana dan prasarana pendidikan yang lengkap dalam melaksanakan proses pembelajaran. Sarana dan prasarana berperan penting dalam proses pembelajaran yang membantu guru dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan. Menurut (Barnawi & Arifin, 2012: 47-48) “Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses

pendidikan di sekolah”. Sedangkan pengertian prasarana yang diutarakan oleh Barnawi & Arifin (2012: 48) semua kelengkapan sekolah yang secara tidak langsung membantu proses pembelajaran.

Menurut Indrawan (2015:10) menyatakan bahwa :

Sarana pendidikan adalah semua fasilitas (peralatan, perlengkapan, bahan, dan perabotan) yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak, agar pencapaian tujuan dari pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif, dan efisien, seperti gedung, ruang kelas, kursi, serta alat-alat media pembelajaran, perpustakaan, kantor sekolah, ruang osis, tempat parkir, ruang laboratorium.

Selanjutnya menurut Ananda dan Banurea (2017:20) menyatakan bahwa:

Sarana pendidikan ialah semua perangkat peralatan, bahan dan perabotan yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah, sedangkan prasarana pendidikan ialah semua peralatan perlengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat dipahami bahwasanya sarana pendidikan yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan merupakan bagian dari upaya untuk mencapai tujuan pendidikan secara umum dan tujuan pembelajaran secara khusus berlangsung secara efektif dan efisien. Dengan demikian bisa dipahami bahwa sarana dan prasarana pada dasarnya merupakan elemen penting yang mendukung dan memfasilitasi seluruh rencana sekolah dapat dilaksanakan. Dengan adanya sekolah, kebutuhan akan sarana dan prasarana yang semakin kompleks.

2.1.4.2 Tujuan Sarana Pendidikan

Menurut Sulistyorini (2009:116) menyatakan bahwa tujuan dari manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagaimana berikut :

- a. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan secara hati-hati dan seksama, sehingga sekolah/ madrasah memiliki sarana dan prasarana yang baik sesuai dengan kebutuhan dana yang efisien.
- b. Untuk mengupayakan sarana dan prasarana secara tepat dan efisien.
- c. Untuk mengupayakan sarana dan prasarana pendidikan secara teliti dan tepat, sehingga keberadaanya akan selalu dalam kondisi siap pakai ketika akan digunakan

Jadi tujuan prasarana pendidikan ialah agar dapat memberikan kontribusi yang optimal dan profesional (yang berkaitan dengan sarana dan prasarana) terhadap proses pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

2.1.4.3 Prinsip-Prinsip Sarana Pendidikan

Agar tujuan dari manajemen sarana pendidikan, sebagaimana yang telah diuraikan di atas bisa tercapai secara optimal, maka ada beberapa prinsip yang harus dipenuhi oleh pelaksana organisasi, dalam proses pengelolaan sarana pendidikan pada setiap satuan pendidikan/sekolah, menurut Umasih (2014:110) diantaranya:

- a. Prinsip pencapaian tujuan.
Prinsip ini menjelaskan, bahwa sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus dalam kondisi siap pakai bilamana akan digunakan, karena dalam rangka pencapaian proses belajar mengajar
- b. Prinsip efisiensi.
Prinsip ini menjelaskan, semua kegiatan pengadaan sarana dan prasarana dilakukan dengan perencanaan seksama, sehingga dapat memperoleh fasilitas yang berkualitas dengan harga yang relatif murah. Dengan prinsip efisiensi berarti bahwa semua pemakaian fasilitas sekolah hendaknya dilakukan dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat mengurangi pemborosan. Maka hendaknya perlengkapan sekolah dilengkapi dengan petunjuk teknis kegunaan dan pemeliharaannya. Petunjuk teknis tersebut dikomunikasikan kepada semua personal sekolah yang akan diperkirakan dalam penggunaannya.
- c. Prinsip kejelasan tanggungjawab.

Pelaksanaan manajamane sarana dan prasarana di sekolah harus di delegasikan kepada semua personal sekolah yang mampu bertanggungjawab. Apabila melibatkan banyak personal dalam manajemanya maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggungjawab yang jelas untuk setiap personil sekolah.

d. Prinsip kekohesifan.

Prinsip ini berarti manajemen perlengkapan pendidikan di sekolah hendaknya terrealisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak. Oleh karena itu, walaupun semua orang yang terlibat dalam pengelolaan perlengkapan itu telah memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing, namun antara satu dengan yang lainnya harus selalu bekerjasama dengan baik.

2.1.4.4 Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 40 Tahun 2008 tentang Standar sarana dan prasarana pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) menyebutkan bahwa “Sebuah SMK/MAK sekurang-kurangnya harus memiliki prasarana yang dikelompokkan dalam ruang pembelajaran umum, ruang penunjang, dan ruang pembelajaran khusus beserta sarana yang ada di setiap ruang.”

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2008 Tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang menyatakan bahwa sebuah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sekurangkurangnya memiliki prasarana seperti ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang laboratorium biologi, ruang laboratorium fisika, ruang laboratorium kimia, ruang laboratorium computer, ruang laboratorium bahasa, ruang pimpinan, ruang guru, ruang tata usaha, ruang beribadah, ruang konseling, ruang UKS, ruang OSIS, jamban, gudang, sirkulasi, serta tempat bermain.

Dalam peraturan tersebut menegaskan bahwa satuan pendidikan harus memiliki sarana dan prasarana sebagai penunjang proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Adapun salah satu isi dari Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 40 Tahun 2008 adalah yang mengatur tentang standar laboratorium komputer. Laboratorium komputer harus dimiliki oleh setiap sekolah (SMK) untuk menunjang dan memperlancar proses belajar mengajar teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Dengan demikian peran dari sarana dan prasarana laboratorium yang memadai sangat diperlukan. Di sisi lain, suatu lembaga pendidikan akan berfungsi dengan baik apabila didukung dengan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas

Menurut ATMI-BizDec (2015:40) bengkel atau laboratorium dalam mendukung implementasi *teaching factory* harus memperhatikan beberapa aspek sebagai berikut:

- 1) Peralatan, jumlah dan jenis peralatan yang diperlukan untuk kompetensi maupun *teaching factory* harus proporsional dengan jumlah siswa/rombongan belajar. Setiap siswa mendapatkan kesempatan yang cukup untuk mencapai kompetensi yang dipersyaratkan. Selain itu jumlah dan jenis alat bantu proses mencukupi untuk pelaksanaan pembelajaran. Selalu ada proses standarisasi terhadap peralatan agar siap untuk digunakan.
- 2) Tata kelola penggunaan alat, terdapat Standar Operasional Prosedur (SOP) pemakaian dan peminjaman, serta inventarisasi dijalankan secara konsisten.
- 3) Ruang, luas ruang yang digunakan memadai, layout baik dan rapi, terdapat sinar dan sirkulasi udara yang baik serta alat-alat yang rusak tidak menjadi beban ruang.
- 4) Maintenance, Repair, and Calibration (MRC), ada proses manajemen MRC yang dijalankan dibuktikan dengan rekam jejak dengan penganggungjawab yang jelas dan adanya kartu MRC.
- 5) Bengkel Layout, sesuai dengan standar yang diterapkan oleh industri dan memperhatikan aspek Keamanan, Kenyamanan, dan Kesehatan (K3).

Menurut pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa dalam penerapan *teaching factory* sebuah bengkel atau laboratorium praktik harus memenuhi aspek peralatan yang baik dan proporsional jumlahnya, tata kelola penggunaan alat sesuai SOP, ruang praktik yang memadai, manajemen MRC yang baik, dan ruang bengkel yang sesuai standar industri. Semakin baik pengelolaan ruang bengkel atau laboratorium maka pelaksanaan *teaching factory* akan terlaksana dengan efektif.

Menurut Kasman (2017: 24) mengenai fasilitas/peralatan dalam pelaksanaan *teaching factory*:

- a) Siswa mendapat kesempatan yang cukup untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan ketersediaan 1 alat untuk 1 siswa. Kesesuaian antara fasilitas dengan kurikulum dan produksi yang dapat memenuhi kebutuhan DU dan DI.
- b) Fasilitas selalu dalam kondisi siap pakai (ada *maintenance and repair* yang baik).
- c) Optimalisasi penggunaan fasilitas: (1) Kelas X: pembelajaran 70% maks. bermuatan kurikuler dan 30% min. bermuatan produksi. (2) Kelas XI: 50% bermuatan kurikuler dan 50% bermuatan produksi. (3) Kelas XII: 30% min. bermuatan kurikuler dan 70% maks. bermuatan produksi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa sarana prasarana pendidikan yang sesuai dengan standar industri akan menunjang kegiatan pembelajaran. Sarana prasarana tersebut pada hakikatnya semakin membentuk suatu kebiasaan kerja seperti halnya di industri. Sarana prasarana yang dimaksud adalah fasilitas produksi berupa alat dan bahan yang digunakan dalam menunjang pembelajaran *teaching factory* di SMK baik dari sisi kualitas, kuantitas, penggunaan, maupun perawatan.

Sisi kualitas sarana dan prasarana erat kaitannya dengan kalayakan dan kesesuaian dengan standar industri. Sisi kuantitas kaitannya dengan jumlah sarana dan prasarana yang memadai. Penggunaan dan perawatan kaitannya dengan kesesuaian dengan prosedur industri. Sarana dan prasarana untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran *teaching factory* pada Konsentrasi Keahlian Teknik Sepeda Motor mempunyai standar ruang pembelajaran khusus yaitu ruang praktik yang terdapat tempat untuk berlangsungnya kegiatan pembelajaran praktik dan Standar tersebut telah diatur oleh Permendiknas No. 40 tahun 2008 untuk Program Keahlian Teknik Otomotif.

2.1.5 Program *Teaching Factory*

2.1.5.1 Pengertian Program *Teaching Factory*

Program *teaching factory* merupakan salah satu strategi modern dalam pendidikan kejuruan yang mengintegrasikan proses pembelajaran dengan dunia industri secara langsung. Konsep ini bertujuan membangun lingkungan belajar yang menyerupai situasi kerja nyata sehingga peserta didik memiliki pengalaman praktis yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja

Menurut Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan (2017:5) menyatakan bahwa :

Program merupakan kegiatan terencana yang tersusun secara sistematis dalam upaya mencapai tujuan tertentu. *Teaching factory* (TEFA) adalah konsep pembelajaran di SMK berbasis produksi/jasa yang mengacu kepada standar dan prosedur yang berlaku di industri, dan dilaksanakan dalam suasana seperti yang terjadi di industri.

Kuswantoro, (2020:19) menyatakan bahwa :

Teaching factory (TEFA) adalah suatu konsep pembelajaran yang mengintegrasikan suasana industri nyata ke dalam lingkungan sekolah,

guna menjembatani kesenjangan kompetensi antara pengetahuan yang diberikan sekolah dan kebutuhan dunia industri. *Teaching factory* merupakan pembelajaran berorientasi pada bisnis dan produksi.

Selanjutnya Alhamidi (2022:6) menyatakan bahwa :

Teaching factory (TEFA) adalah kegiatan pembelajaran dimana siswa secara langsung melakukan kegiatan produksi baik berupa barang atau jasa di dalam lingkungan pendidikan sekolah. Barang atau jasa yang dihasilkan memiliki kualitas sehingga layak jual dan diterima oleh konsumen

Menurut Kuswanto (2014: 22), menyatakan bahwa :

Teaching factory menjadi konsep pembelajaran dalam keadaan yang sesungguhnya untuk menjembatani kesenjangan kompetensi antara pengetahuan yang diberikan sekolah dan kebutuhan industri. Pembelajaran yang inovatif dan praktik produktif merupakan metode pendidikan yang berorientasi pada pengelolaan siswa dalam pembelajaran agar selaras dengan kebutuhan atau tuntutan industri.

Sari (2022:150) menyatakan bahwa :

Program *teaching factory* (TEFA) merupakan pengembangan dari unit produksi yakni penerapan sistem industri mitra di unit produksi yang telah ada di SMK. Unit produksi berfungsi sebagai pengembangan bidang usaha sekolah selain untuk menambah penghasilan sekolah yang dapat digunakan dalam upaya pemeliharaan peralatan, peningkatan SDM, dan lain-lain juga untuk memberikan pengalaman kerja yang benar-benar nyata pada siswanya.

Berdasarkan Penjelasan tersebut maka diketahui bahwa program *teaching factory* (TEFA) adalah suatu bentuk pembelajaran yang bukan hanya merupakan konsep, tetapi telah diimplementasikan sebagai program yang terstruktur di lingkungan SMK. Dalam pelaksanaannya, program ini mengintegrasikan suasana dan standar industri ke dalam sistem pendidikan, di mana siswa tidak hanya mempelajari teori, tetapi juga terlibat langsung dalam kegiatan produksi barang atau jasa yang layak jual. Dengan demikian, program ini memberikan pengalaman

kerja nyata kepada siswa sekaligus mendorong pengembangan unit produksi sekolah dan peningkatan mutu sumber daya manusia.

2.1.5.2 Tujuan Program *Teaching Factory*

Menurut Afandi, (2021:71) menyatakan bahwa dalam implementasinya, program *teaching factory* memiliki beberapa tujuan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Memperbaiki keterampilan lulusan SMK
- 2) Mendorong semangat kewirausahaan pada lulusan SMK
- 3) Menghasilkan produk dalam bentuk barang atau jasa dengan nilai tambah
- 4) Menambah sumber pendapatan bagi sekolah,
- 5) Meningkatkan kolaborasi dengan industri atau entitas bisnis yang relevan

Menurut Direktorat Pembinaan SMK (2016:91) banyak institusi pendidikan berusaha untuk membawa praktik pendidikan dekat dengan industri. Sehingga *teaching factory* telah menjadi salah satu pendekatan baru untuk pendidikan kejuruan dengan tujuan:

- (1) Memodernisasi proses pengajaran dengan membawa praktik industri secara dekat;
- (2) Mengungkit pengetahuan industri dengan pengetahuan baru;
- (3) Mendukung transisi dari manual menjadi cara kerja otomatis dan mengurangi kesenjangan antara sumber daya industri (pekerja dan modal) dan pengetahuan industri (informasi);
- (4) Meningkatkan dan menjaga pertumbuhan kekayaan industri.

Menurut Direktorat Pembinaan SMK (2017: 111) pengembangan pembelajaran melalui *teaching factory* ini bertujuan menumbuh kembangkan karakter dan etos kerja (disiplin, tanggung jawab, jujur, kerja sama, dan kepemimpinan) yang dibutuhkan Dunia Usaha/Industri, meningkatkan kualitas hasil pembelajaran dari sekedar membekali kompetensi (*competency based training*) menuju ke pembelajaran yang membekali kemampuan memproduksi

barang/jasa (*production based training*), sebagai wahana pengembangan technopreneur, membangun budaya industri di sekolah, sebagai sumber keuntungan sekolah melalui Unit Produksi Jurusan (UPJ) yang sekaligus unit praktik bagi peserta didik.

Sedangkan menurut Direktorat Pembinaan SMK (2017: 21) dijelaskan bahwa penerapan *teaching factory* bertujuan untuk membangun suasana/atmosfir industri dalam kegiatan belajar mengajar produktif untuk dapat:

- 1) Mempersiapkan lulusan SMK yang siap kerja.
- 2) Mempersiapkan lulusan SMK untuk terus belajar ke level yang lebih tinggi.
- 3) Membantu siswa memilih bidang kerja yang sesuai dengan kompetensinya.
- 4) Menunjukkan bahwa *learning by doing* sangat penting bagi efektivitas pendidikan dan menumbuhkan kreativitas.
- 5) Mendefinisikan ketrampilan yang dibutuhkan dalam dunia kerja.
- 6) Memperluas cakupan kesempatan rekrutmen bagi lulusan SMK.
- 7) Menjalin kerja sama dengan dunia kerja secara aktual.
- 8) Memberi kesempatan kepada siswa SMK untuk melatih ketrampilan sehingga dapat membuat keputusan tentang karir yang akan dipilih.
- 9) Memberi kesempatan kepada guru SMK untuk memperluas wawasan instruksional.
- 10) Memberi kesempatan kepada guru SMK untuk membangun jembatan instruksional antara kelas dan dunia kerja.
- 11) Membuat pembelajaran lebih menarik dan memotivasi siswa agar lebih giat belajar.
- 12) Menyadarkan siswa SMK bahwa dalam penguasaan ketrampilan tidak hanya memperhatikan *soft skill* dalam pembelajaran (bekerja dalam tim, melatih kemampuan komunikasi interpersonal dari buku), tetapi juga merealisasikan pengetahuan secara langsung dan latihan bekerja untuk memasuki dunia kerja secara nyata.
- 13) Sarana pelatihan dan praktik berbasis produksi secara langsung bagi siswa SMK yang berorientasi pada pasar.
- 14) Tercapainya tujuan SMK dalam upaya penciptaan atau pembentukan SDM yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan DU/DI.
- 15) Membantu pendanaan untuk pemeliharaan, penambahan fasilitas dan biaya operasional SMK, dan peningkatan kesejahteraan.
- 16) Menumbuhkan dan mengembangkan jiwa entrepreneurship guru dan siswa.

- 17) Mengembangkan sikap mandiri dan percaya diri siswa SMK melalui kegiatan produksi.
- 18) Menjalin hubungan yang lebih baik dengan dunia usaha dan dunia industri serta masyarakat atas terbukanya fasilitas untuk umum dan hasil-hasil produksinya.

Secara umum tujuan *teaching factory* adalah :

- (1) Pengintegrasian pengalaman dunia kerja kedalam kurikulum sekolah;
- (2) Proses pembelajaran berbasis industri produk/jasa melalui sekolah dengan industri yang berjalan secara sinergi;
- (3) Pola kebiasaan pembelajaran yang terkesan “dunia sekolah” diubah menjadi “dunia industri” dalam bentuk *learning by doing* dan *hands on experience*;
- (4) Untuk menyelenggarakan *teaching factory*, sekolah diharuskan memiliki pabrik sekolah/workshop/unit usaha;
- (5) Keberhasilan pelaksanaan pembelajaran tidak hanya terletak pada kegunaan dan kualitas produk tetapi juga terletak pada kualitas SDM (guru dan peserta didik), lingkup hubungan kerja sama dengan industri, dan pembekalan pengetahuan kewirausahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, secara umum, tujuan *teaching factory* adalah menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dipelajari di sekolah dengan kebutuhan nyata di dunia industri. *Teaching factory* dirancang untuk menghadirkan proses pembelajaran yang menyerupai lingkungan kerja sesungguhnya sehingga siswa tidak hanya menguasai teori, tetapi juga memiliki keterampilan praktis sesuai standar industri. Melalui pendekatan ini, sekolah berupaya menciptakan lulusan yang kompeten, adaptif, dan siap kerja dengan pengalaman produksi yang terstruktur.

Selain itu, *teaching factory* bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui integrasi antara kegiatan belajar dan proses produksi nyata. Dengan melibatkan siswa secara langsung dalam produksi barang atau jasa, TEFA mendorong terbentuknya budaya kerja profesional, melatih kedisiplinan, dan menumbuhkan tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan. Hal ini menjadi dasar

untuk membangun karakter kerja yang unggul, seperti ketelitian, kemandirian, dan kemampuan bekerja dalam tim.

2.1.5.3 Prinsip *Teaching Factory* (TEFA)

Menurut Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan (2017:8) menyatakan bahwa prinsip dasar *teaching factory* di SMK dalam melaksanakan program *teaching factory* adalah:

- 1) Adanya integrasi pengalaman dunia kerja ke dalam kurikulum SMK
- 2) Semua peralatan dan bahan serta pelaku pendidikan disusun dan dirancang untuk melakukan proses produksi dengan tujuan untuk menghasilkan produk (barang ataupun jasa)
- 3) Adanya perpaduan dari pembelajaran berbasis produksi dan pembelajaran kompetensi.
- 4) Dalam pembelajaran berbasis produksi, siswa SMK harus terlibat langsung dalam proses produksi, sehingga kompetensinya dibangun berdasarkan kebutuhan produksi. Kapasitas produksi dan jenis produk menjadi kunci utama keberhasilan pelaksanaan pembelajaran berbasis produksi.

Teaching factor (TEFA) merupakan model pembelajaran berbasis produksi yang dirancang untuk mendekatkan dunia pendidikan dengan dunia industri. Menurut Sudira (2017:54), prinsip utama *teaching factory* adalah *hands-on experience*, yaitu pembelajaran melalui praktik langsung dalam lingkungan yang menyerupai industri. Prinsip ini menekankan bahwa peserta didik tidak hanya mempelajari teori, tetapi juga terlibat dalam proses kerja nyata mulai dari perencanaan, produksi, hingga evaluasi produk atau layanan. Dengan pengalaman tersebut, kompetensi teknis maupun non-teknis siswa dapat berkembang secara optimal.

Prinsip kedua adalah *industry standard practice*. Rahayu dan Sutopo (2019:105) menjelaskan bahwa setiap kegiatan dalam *teaching factory* harus

mengacu pada standar kualitas industri, baik dalam hal proses kerja, peralatan yang digunakan, maupun hasil akhir produk. Penerapan standar industri bertujuan agar lulusan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Dalam penerapannya, sekolah perlu menjalin kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) untuk memastikan bahwa materi ajar dan proses produksinya selalu relevan dan mutakhir.

Prinsip ketiga adalah *learning by producing*. Menurut Siswanto (2018:48), *teaching factory* dilakukan dengan prinsip bahwa proses belajar berlangsung melalui kegiatan produksi nyata. Produk atau jasa yang dihasilkan dalam TEFA bukan sekadar simulasi, tetapi harus memiliki nilai jual dan memenuhi kriteria mutu tertentu. Dengan demikian, siswa terbiasa bekerja dalam situasi yang menuntut ketepatan, disiplin, serta tanggung jawab. Prinsip ini juga mengajarkan manajemen produksi, termasuk pengelolaan bahan baku, pengendalian biaya, dan penjadwalan kerja.

Prinsip keempat adalah *integrated curriculum*. Direktorat Pembinaan SMK (2017:62) menegaskan bahwa *teaching factory* harus terintegrasi dalam kurikulum, bukan kegiatan tambahan atau terpisah dari pembelajaran utama. Kurikulum TEFA harus menggabungkan kompetensi teknis, manajerial, dan kewirausahaan. Selain itu, setiap unit produksi harus menjadi bagian dari pencapaian capaian pembelajaran sesuai standar kompetensi lulusan. Kurikulum yang terintegrasi memungkinkan pembelajaran berjalan sistematis dan berorientasi pada pencapaian kompetensi sesuai kebutuhan industri.

Prinsip kelima adalah *quality assurance*. Menurut Permana (2020:132), *teaching factory* menuntut adanya sistem penjaminan mutu yang meliputi standar operasional prosedur (SOP), pengawasan kualitas, serta evaluasi berkala. Penjaminan mutu memastikan bahwa proses produksi berjalan konsisten dan hasil produk memiliki kualitas yang stabil. Selain itu, prinsip ini membiasakan siswa untuk bekerja mengikuti prosedur industri dan memahami pentingnya pengendalian mutu dalam dunia kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *teaching factory* (TEFA) merupakan model pembelajaran berbasis produksi yang menekankan pengalaman praktik nyata sesuai standar industri. Prinsip-prinsip TEFA mencakup pembelajaran melalui pengalaman langsung (*hands-on experience*), penerapan standar industri dalam setiap proses, belajar melalui kegiatan produksi nyata, integrasi penuh dalam kurikulum, serta penerapan sistem penjaminan mutu. Seluruh prinsip tersebut dirancang untuk memastikan bahwa peserta didik tidak hanya menguasai keterampilan teknis, tetapi juga memahami budaya kerja industri, memiliki kedisiplinan, tanggung jawab, serta kemampuan manajerial yang dibutuhkan di dunia kerja. Penerapan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten menjadikan TEFA sebagai pendekatan efektif dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, adaptif, dan siap bersaing di lingkungan industri modern.

2.1.5.4 Tahapan Program *Teaching Factory*

Adapun beberapa indikator pelaksanaan program *teaching factory* (TEFA) menurut Direktorat Pembinaan SMK dalam Buku Panduan Pelaksanaan *teaching factory* (2015: 84-86), yaitu sebagai berikut :

- 1) Manajemen
Mencakup evaluasi ketersediaan laporan pencatatan transaksi yang baku, penyusunan struktur organisasi dan standar prosedur kinerja serta pelaksanaannya menyesuaikan apa yang telah ditentukan, memperlihatkan dampak dari implementasi *teaching factory* (TEFA). Terhadap sarana dan prasarana dan maupun pengembangan institusi, adanya dukungan internal dan eksternal dalam implementasi *teaching factory* (TEFA).
- 2) Bengkel/Laboratorium
Mencakup pendataan jenis dan jumlah peralatan, penerapan standar pemakaian yang baku, kesesuaian layout bengkel dengan standar industri, jadwal berkala untuk MRC, dan ketersediaan perangkat K3.
- 3) Pola pembelajaran
Mencakup akan ketersediaan bahan baku proses produksi, pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang menyatu dengan proses produksi, serta tujuan pembelajaran yang berorientasi pada perilaku industri.
- 4) Marketing
Menjelaskan bahwa institusi juga perlu mengevaluasi implementasi *teaching factory* (TEFA) dalam kejelasan target dan segmen pasar serta jangkauan pasar, serta menyesuaikan metode dan pelaku kegiatan promosi.
- 5) Produk dan jasa
Evaluasi produksi dilakukan dalam lingkup waktu produksi (kontinyu atau insidental), tingkat nilai tawar produk, kualitas dan keberterimaan pasar, dan kebutuhan pengembangan produksi.
- 6) Sumber Daya Manusia (SDM)
Implementasi *teaching factory* (TEFA) harus memiliki SDM yang berpengalaman produksi dan *teaching factory* (TEFA), serta SDM yang mampu berinovasi dan bekerja sama dengan baik dalam tim.
- 7) Hubungan industri
Untuk mencapai tujuan implementasi *teaching factory* (TEFA) maka institusi perlu mengevaluasi secara berkala dan mengembangkan lingkup kerja sama dengan industri di bidang-bidang yang secara spesifik berkaitan dengan kebutuhan pelaksanaan *teaching factory* (TEFA) di SMK. Hubungan industri juga harus berdampak pada adanya transfer teknologi antara industri dan SMK serta memperkirakan kemungkinan investasi dari industri tersebut.

2.1.5.5 Elemen dalam Pelaksanaan Program *Teaching Factory*

Teaching factory merupakan suatu konsep pembelajaran yang sesungguhnya, dengan demikian ada beberapa elemen penting yang perlu

dikembangkan dalam pelaksanaan *teaching factory*. Menurut Kuswantoro (2014 : 25-26), elemen-elemen tersebut adalah:

1. Standar kompetensi
Standar kompetensi yang dikembangkan dalam *teaching factory* adalah kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan siswa ketika memasuki dunia industri. Standar kompetensi diperlukan *teaching factory* agar dapat digunakan untuk mengembangkan program dan kurikulum serta sebagai acuan dalam penyelenggaraan pelatihan, penilaian, dan sertifikasi suatu pelaksanaan kegiatan.
2. Siswa
Penggolongan siswa dalam pembelajaran *teaching factory* dapat dibedakan berdasarkan kualitas akademis dan bakat/minat. Siswa dengan kualitas yang seimbang antara akademis dan keterampilan bakat/minat memperoleh kesempatan yang besar untuk masuk dalam program *teaching factory*. Siswa yang kurang dalam dua hal tersebut direkomendasikan untuk mengambil bagian yang termudah.
3. Media belajar
Teaching factory menggunakan pekerjaan produksi sebagai media dalam proses pembelajaran. Pekerjaan produksi dapat berupa *industrial order* atau *standart products*. Standar produk yang dimaksud harus dipahami oleh instruktur atau pengajar sebagai media pengembangan kompetensi. Media pengembangan kompetensi *teaching factory* dapat melalui fungsi produk, dimensi, toleransi, dan waktu penyelesaian.
4. Penggunaan Pelengkapan dan peralatan
Mengenai peralatan, beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:
 - a. Pemeliharaan perlengkapan dan peralatan yang optimal
 - b. Memanfaatkan peralatan untuk memberikan fasilitas yang berguna dalam pengembangan kompetensi siswa bersamaan dengan penyelesaian produksi dengan hasil yang berkualitas.
 - c. Penggantian perlengkapan dan peralatan ketika sudah tidak efektif digunakan dalam produksi.
5. Pengajar
Pengajar adalah mereka yang memiliki kualifikasi akademis dan juga memiliki pengalaman industri. Dengan demikian mereka mampu mentranformasikan pengetahuan sekaligus dapat menyajikannya dalam kegiatan produksi. Kualifikasi akademik yang dimiliki pengajar dalam *teaching factory* berkaitan dengan kompetensi guru, artinya untuk dapat mengajar dengan baik, pengajar harus didukung dengan kompetensi yang baik.
6. Penilaian prestasi belajar
Dalam penilaian prestasi belajar, *teaching factory* menilai siswa yang berkompeten melalui ketepatan penyelesaian produk, baik dari segi dimensi ukuran maupun ketepatan waktu produksinya.

7. Pengakuan kompetensi

Teaching factory menilai kompetensi siswa menggunakan National Competency Assessment, dimana asesor bersertifikasi melakukan observasi pada kemampuan siswa dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Sementara itu, dalam buku Pedoman Pengelolaan *Teaching Factory* SMK (2010:7-10) menyebutkan bahwa agar pelaksanaan *teaching factory* berjalan sesuai dengan tujuan, maka perlu dijalankan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Kemandirian
Manajemen *teaching factory* SMK dilakukan secara otonomi.
 - b. Akuntabilitas
Penyelesaian pekerjaan harus dilaporkan dan dipertanggung jawabkan.
 - c. Responsibility
Adalah pemenuhan tanggung jawab dan keterlaksanaan pekerjaan.
 - d. Transparan
Yaitu adanya keterbukaan, hal ini dimaksudkan sebagai upaya pembelajaran bagi siswa untuk lebih jujur dan terbuka.
 - e. Kemitraan
Yaitu kerja sama dengan industri yang saling menguntungkan dalam hubungan yang setara, aktif, dan positif.
 - f. Efektif dan efisien
Pelayanan dalam manajemen *teaching factory* yang dilaksanakan disekolah. *Teaching factory* menuntut setiap orang yang terlibat untuk bersikap profesional dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan walaupun masih dalam lingkup yang kecil. Dengan demikian diharapkan ada proses pelatihan dan pembelajaran kepada setiap siswa untuk bekerja dalam situasi yang sebenarnya.
- Jelaslah bahwa *teaching factory* mengandung nilai-nilai pendidikan

dengan mengkondisikan siswa untuk belajar menerapkan apa yang mereka ketahui (*learning to knowing*), belajar menerapkan apa yang mereka lakukan (*learning to do*), dan belajar untuk mengaplikasikan apa yang mereka ketahui dan mereka lakukan secara bersamaan untuk kemudian menjadi suatu skill yang bisa membawa mereka untuk dapat hidup bermasyarakat (*learning to live together*).

2.1.5.6 Faktor-Faktor dalam Pelaksanaan Program *Teaching Factory*

Pelaksanaan *teaching factory* (TEFA) dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Faktor-faktor tersebut menentukan sejauh mana sekolah mampu menghadirkan proses pembelajaran berbasis produksi/jasa (*production-based education*) yang menyerupai dunia kerja. Para ahli pendidikan vokasi memberikan beragam pandangan mengenai faktor penentu keberhasilan TEFA, mulai dari aspek sumber daya manusia, sarana prasarana, kemitraan industri, kurikulum, hingga manajemen lembaga.

Di bawah ini dipaparkan lima faktor utama berdasarkan pendapat Fathurrohman (2018:119), sebagai berikut :

1. Sumber Daya Manusia (Guru, Instruktur, dan Siswa)
Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor dominan dalam keberhasilan *teaching factory* karena model ini menuntut kemampuan guru dan instruktur untuk mengelola proses pembelajaran yang menyerupai industri. Guru harus memiliki kompetensi pedagogik, profesional, teknis, dan kompetensi produksi. Ketersediaan guru yang menguasai *production based training* menjadi kunci karena TeFa tidak hanya mengajarkan teori dan praktik, tetapi juga proses manajemen produksi secara riil, mulai dari perencanaan hingga evaluasi.
2. Sarana dan Prasarana Produksi (*Facility and Workshop Readiness*)
Keberhasilan *teaching factory* sangat dipengaruhi oleh kesiapan sarana dan prasarana yang sesuai standar industri. Tanpa fasilitas yang representatif, proses produksi tidak dapat dilakukan secara riil dan tidak dapat memenuhi *quality control* sebagaimana yang dipersyaratkan industri.
3. Kerja Sama dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI)
Teaching factory pada dasarnya tidak dapat berjalan tanpa adanya kemitraan industri. Kemitraan diperlukan untuk sinkronisasi kurikulum, pemenuhan standar mutu, pemesanan produk, hingga penjaminan mutu lulusan. Oleh karena itu hubungan dengan industri harus bersifat kolaboratif, bukan hanya bersifat seremonial.
4. Kurikulum dan Standar Operasional Prosedur (SOP) Produksi
Salah satu faktor penentu keberhasilan *teaching factory* adalah kurikulum yang terintegrasi dengan SOP produksi industri. Kurikulum vokasi yang efektif harus mencakup *planning, producing, controlling*, dan *evaluating*, yang semuanya harus mengacu pada standar profesional.

5. Manajemen dan Komitmen Sekolah (*Institutional Management*)

Pelaksanaan *teaching factory* memerlukan manajemen sekolah yang kuat, terutama dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi. Komitmen pimpinan sekolah menjadi fondasi untuk memastikan TEFA berlanjut dan tidak berhenti di tengah jalan.

Pelaksanaan *teaching factory* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, baik dari aspek internal sekolah maupun dari hubungan eksternal dengan dunia industri. Menurut Sudira (2017:102), faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Keberhasilan TEFA dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia terutama guru, instruktur, dan peserta didik. Guru berperan sebagai fasilitator produksi sekaligus pengendali mutu, sehingga kompetensi pedagogik, teknis, dan industri harus terus diperbarui. Siswa, di sisi lain, harus memiliki kesiapan belajar, kedisiplinan, dan ketekunan dalam mengikuti alur kerja industri. Tanpa kesiapan SDM yang memadai, pelaksanaan *teaching factory* akan berjalan tidak optimal meskipun fasilitas telah tersedia.
2. Ketersediaan dan kesiapan sarana prasarana produksi. *Teaching factory* membutuhkan peralatan, mesin, dan ruang produksi yang sesuai dengan standar industri. Fasilitas yang tidak mutakhir akan menyebabkan kesenjangan antara keterampilan yang dipelajari siswa dengan kebutuhan dunia kerja. Oleh karena itu, sekolah perlu melakukan pemeliharaan, pembaruan peralatan, serta pemenuhan bahan baku untuk mendukung proses produksi. Selain itu, sarana pendukung seperti ruang penyimpanan bahan, area display produk, dan sistem administrasi produksi juga menjadi bagian penting dari keberlanjutan pelaksanaan TEFA.
3. Kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Kemitraan ini menjadi fondasi utama *teaching factory* karena industri berperan dalam memberikan masukan terkait kurikulum, standar kualitas, dan perkembangan teknologi terbaru. Melalui kerja sama ini, sekolah dapat mengakses praktik terbaik industri, menyediakan program magang, hingga melibatkan industri dalam proses evaluasi produk. Tanpa dukungan industri, *teaching factory* berpotensi menjadi kegiatan produksi sekolah biasa yang tidak mencerminkan standar kompetensi kerja sebenarnya.
4. Kurikulum dan standar operasional yang diterapkan. Kurikulum TEFA harus berbasis kompetensi, terstruktur, dan mengintegrasikan tahapan produksi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga pemasaran. Prosedur kerja (SOP) juga harus diterapkan secara konsisten agar siswa terbiasa dengan budaya mutu industri, termasuk

keselamatan kerja (K3), pengendalian kualitas, serta penjadwalan produksi. Kurikulum yang tidak sinkron dengan kebutuhan industri akan menghambat pencapaian kompetensi lulusan.

5. Manajemen dan tata kelola program. Pelaksanaan *teaching factory* harus didukung oleh sistem manajemen yang mencakup perencanaan produksi, pengelolaan biaya, pemasaran produk, dan evaluasi berkala. Manajemen yang lemah akan menyebabkan ketidakteraturan dalam jadwal produksi, kesalahan perhitungan biaya, dan penurunan kualitas produk. Tata kelola yang baik akan memastikan *teaching factory* berjalan efisien tanpa mengganggu kegiatan pembelajaran inti.

Dengan demikian, pelaksanaan program *teaching factory* hanya dapat berjalan efektif apabila didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang kompeten, sarana dan prasarana produksi yang sesuai standar industri, kemitraan yang kuat dengan dunia usaha dan dunia industri, kurikulum serta prosedur operasional yang sinkron dengan kebutuhan dunia kerja, serta manajemen program yang tertata dengan baik. Seluruh faktor tersebut saling melengkapi dan menentukan sejauh mana *teaching factory* mampu menjadi model pembelajaran berbasis produksi yang menghasilkan lulusan siap kerja, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

2.1.5.7 Pengembangan Program *Teaching Factory*

Program *teaching factory* merupakan pendekatan pembelajaran yang dirancang untuk mengintegrasikan proses pendidikan di sekolah dengan praktik nyata industri. Konsep ini lahir dari kebutuhan untuk mengurangi kesenjangan keterampilan (*skill gap*) antara kompetensi lulusan dan tuntutan dunia kerja.

Menurut Imran (2020:19) menyatakan bahwa :

Penerapan *teaching factory* di Sekolah Menengah Kejuruan akan mendorong mekanisme kerjasama antar sekolah dan industri yang saling menguntungkan, sehingga Sekolah Menengah Kejuruan akan selalu mengikuti perkembangan industri secara otomatis.

Program *teaching factory* (TEFA) merupakan upaya sistematis untuk membangun lingkungan pembelajaran yang menyerupai kondisi industri sehingga peserta didik dapat memperoleh pengalaman kerja riil. Menurut Siswanto (2018:45), bahwa :

Teaching factory dikembangkan melalui pendekatan pembelajaran berbasis produksi yang mengintegrasikan konsentrasi keahlian sekolah dengan kebutuhan industri. Pengembangan ini dilakukan dengan menata proses pembelajaran agar berorientasi pada hasil (*outcome-based education*), sehingga setiap kegiatan pembelajaran mendorong siswa menghasilkan produk atau layanan sesuai standar industri. Dengan pendekatan tersebut, sekolah mampu mempersiapkan lulusan yang lebih siap kerja dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Rahayu dan Sutopo (2019:112) menjelaskan bahwa :

Pengembangan *teaching factory* menuntut adanya sinkronisasi kurikulum, sarana prasarana, serta budaya kerja sekolah yang sejalan dengan praktik industri. Mereka menegaskan bahwa pengembangan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis siswa, tetapi juga pada penguatan *soft skills* seperti disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab. Untuk mencapai hal tersebut, sekolah harus mampu menciptakan ekosistem pembelajaran yang meniru pola kerja industri melalui penerapan standar operasional, sistem manajemen mutu, serta penggunaan peralatan yang relevan dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

Menurut Sudira (2017:89), menyatakan bahwa :

Pengembangan *teaching factory* menekankan pada pentingnya hubungan kolaboratif antara sekolah dan industri. Kemitraan ini memungkinkan terjadinya pertukaran informasi terkait kebutuhan kompetensi, teknologi terbaru, serta peluang praktik kerja atau produksi bersama. Keberhasilan pengembangan *teaching factory* sangat ditentukan oleh sejauhmana sekolah mampu menerapkan praktik produksi nyata yang mengacu pada standar kualitas industri. Dengan demikian, siswa tidak hanya belajar teori, tetapi juga mempraktikkan proses kerja mulai dari perencanaan, produksi, hingga evaluasi hasil.

Sementara itu, Permana (2020:134) menyatakan bahwa :

Pengembangan *teaching factory* mencakup beberapa aspek, yaitu peningkatan kompetensi guru dan instruktur, pemutakhiran sarana produksi, pengembangan jejaring industri, dan penyelarasan kurikulum berbasis kompetensi. Guru harus memiliki pemahaman mendalam mengenai teknologi dan proses industri agar dapat membimbing siswa dalam kegiatan produksi yang terstandar. Selain itu, sarana dan prasarana harus terus diperbarui agar sesuai dengan perkembangan industri. Tanpa dukungan fasilitas yang memadai, pelaksanaan *teaching factory* akan sulit mencapai kualitas yang diharapkan.

Pengembangan *teaching factory* juga memerlukan tata kelola yang kuat.

Menurut Direktorat Pembinaan SMK (2017:57), bahwa :

Pelaksanaan TEFA harus didukung oleh manajemen sekolah yang profesional, terutama dalam penjadwalan produksi, pengelolaan bahan baku, pemasaran produk, serta pengendalian kualitas. Tata kelola yang baik memungkinkan proses produksi berjalan efisien tanpa mengganggu jadwal pembelajaran reguler. Selain itu, penerapan *teaching factory* harus diikuti dengan evaluasi periodik yang melibatkan pihak sekolah dan mitra industri untuk memastikan kesesuaian dengan perkembangan kebutuhan pasar kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa program *teaching factory* merupakan proses strategis yang mengintegrasikan lingkungan belajar dengan pola kerja industri melalui sinkronisasi kurikulum, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penyediaan sarana produksi yang relevan, serta kemitraan yang kuat dengan dunia usaha dan dunia industri. Pengembangan ini bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten, adaptif, dan siap kerja dengan pengalaman produksi nyata yang memenuhi standar industri. Keberhasilan *teaching factory* sangat ditentukan oleh kemampuan sekolah dalam menerapkan manajemen pembelajaran berbasis produksi, memastikan kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan industri, serta melakukan evaluasi berkelanjutan agar program selalu selaras dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar kerja.

2.1.6 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Terdapat beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis antara lain sebagai berikut :

1. Berry Delfiandra (2022) dengan judul Pengaruh Model Pembelajaran *Teaching Factory* dan Kesiapan Guru terhadap Hasil Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Teknik Pemesinan CNC di SMK Negeri 6 Batam. Jurnal Vokasi Mekanika. Vol 4 No 1 (2022).

Menghadapi tantangan dalam penerapan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tentu kita harus menyiapkan SDM yang profesional dan kompeten guna demi meningkatnya kualitas terhadap SDM tersebut. Pendidikan kejuruan dan vokasi sebagai wadah dalam membentuk siswa untuk memiliki kemampuan meliputi *soft skill*, *hard skill* sesuai dengan kejuruan yang dipelajari di sekolah. Tujuan pada riset ini ialah untuk mengetahui pengaruh pembelajaran *teaching factory* terhadap hasil studi TP CNC peserta didik kelas XII TM 1 SMK Negeri 6 Batam. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk memberikan gambaran objek yang sedang diteliti. Teknik untuk menganalisis data dalam penelitian ini yaitu dengan uji normality, uji linearity uji correlation dan determinant coefficient. Berdasarkan uji normalitas pembelajaran *teaching factory* dan kesiapan guru menyatakan bahwa data terdistribusi normal. Berdasarkan uji linearitas antara *teaching factory* dan kesiapan guru terhadap hasil belajar menyatakan bahwa antara faktor bebas (X) dan faktor terikat (Y) linear. Hasil Uji korelasi antara *teaching factory* dan kesiapan guru terhadap hasil belajar terdapat pengaruh. Sehingga penelitian ini disimpulkan adanya

pengaruh pembelajaran *teaching factory* dan kesiapan guru terhadap hasil belajar. Dimana pembelajaran *teaching factory* memberikan pengaruh terhadap hasil belajar dihitung dengan uji koefisien determinasi yaitu sebesar 61,61% dan kesiapan guru terhadap hasil belajar sebesar 58,52%.

2. Sawitri Chintia Pandu (2022) dengan judul Pengaruh *Teaching Factory* dan Sarana Prasarana terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas XI TKRO Sub Kompetensi Sistem Pengapian Konvensional di SMK Harapan Mulya Kendal. *Journal of Vocational Education and Automotive Technology*, May 2022.

Latar belakang penelitian ini hasil belajar siswa yang masih kurang kususny pada sistem pengapian konvensional. Melihat kondisi seperti itu penggunaan *teaching factory* dan sarana prasarana diharapkan dapat memudahkan dan meningkatkan hasil belajar siswa pada sub kompetensi sistem pengapian konvensional. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan *teaching factory* siswa kelas XI TKRO sub kompetensi sistem pengapian konvensional, Untuk mendeskripsikan sarana dan prasarana kelas XI TKRO, Untuk mendeskripsikan hasil belajar siswa kelas XI TKRO, untuk menganalisis pengaruh *teaching factory* terhadap hasil belajar siswa kelas XI TKRO, Untuk menganalisis pengaruh sarana prasarana terhadap hasil belajar siswa kelas XI TKRO, Untuk menganalisis pengaruh *teaching factory* dan sarana prasarana terhadap hasil belajar siswa kelas XI TKRO. Metode penelitian ini adalah kuantitatif korelasional. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu metode dokumentasi dan metode angket. Populasi penelitian sebanyak 136, berdasarkan diagram monogram Harry king didapat

jumlah sampel 88 anak dengan penentuan sampel menggunakan proporsional random sampling, Adapun pengujian instrumen data yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan nilai hasil uji hipotesis regresi ganda variabel *teaching factory* terhadap hasil belajar siswa dengan nilai signifikan 0,003 lebih rendah dari 0,05 sehingga H_a diterima, sedangkan variabel Sarana Prasarana terhadap hasil belajar siswa dengan nilai signifikans sebesar 0,005 sama dengan 0,05 sehingga H_a diterima ($\alpha=5\%$). Ada pengaruh positif antara *teaching factory* dan sarana prasarana terhadap hasil belajar siswa kelas XI TKRO sub kompetensi sistem pengapian konvensional di SMK Harapan Mulya Kendal.

3. Masruroh Qoniatul (2023). dengan judul Pengaruh *Teaching Factory* dan Sarana Prasarana Bengkel terhadap Hasil Belajar Mata Pelajaran Pemeliharaan Sasis Sepeda Motor Kompetensi Sistem REM di Kelas XI TBSM SMK Palapa Semarang. *Journal of Vocational Education and Automotive Technology*, May 2023.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *teaching factory* dan sarana prasarana bengkel terhadap hasil belajar mata pelajaran pemeliharaan sasis sepeda motor kompetensi sistem rem kelas XI TBSM SMK Palapa Semarang. Penelitian yang dilakukan termasuk dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan *ex post facto*, dimana penelitian ini mengkaji pengaruh variabel bebas *teaching factory* (X1) dan sarana prasarana bengkel (X2), terhadap variabel terikat hasil belajar mata pelajaran pemeliharaan sasis sepeda motor kompetensi sistem rem (Y). Analisis dalam penelitian ini

menggunakan uji validasi dan realibilitas, uji analisis deskriptif, uji linier berganda, uji t, uji f dan uji koefisien determinan. Hasil uji hipotesis *teaching factory* berpengaruh positif signifikan terhadap hasil belajar Mata Pelajaran Pemeliharaan Sasis Sepeda Motor Kompetensi Sistem Rem kelas XI TBSM SMK Palapa Semarang dengan menunjukkan nilai t hitung $> t$ tabel sebesar $(7,032 > 2,660)$ nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan sumbangan relatifnya sebesar 58%. (2) Sarana prasarana berpengaruh positif signifikan terhadap hasil belajar Mata Pelajaran Pemeliharaan Sasis Sepeda Motor Kompetensi Sistem Rem kelas XI TBSM SMK Palapa Semarang yang ditunjukkan nilai t hitung $> t$ tabel sebesar $(8,063 > 2,660)$ nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan sumbangan relatifnya sebesar 62,5%. (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *teaching factory* dan sarana prasarana terhadap hasil belajar Mata Pelajaran Pemeliharaan Sasis Sepeda Motor Kompetensi Sistem Rem kelas XI TBSM SMK Palapa Semarang yang ditunjukkan dengan F hitung $135,485 > F$ tabel 2.660 nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan sumbangan relatifnya sebesar 76,4%.

4. Rosidatun Nurislami (2023). dengan judul Pengaruh Model Pembelajaran *Teaching Factory* dan Sarana Prasarana Sekolah terhadap Hasil Belajar Konsentrasi Keahlian Teknik Pemesinan di SMK Warga Surakarta. *Institutional Repository*. Universitas Sebelas Maret.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari model pembelajaran *teaching factory* dan sarana prasarana sekolah terhadap hasil belajar konsentrasi keahlian teknik pemesinan di SMK Warga Surakarta. Penelitian

ini merupakan penelitian *ex-post facto* dengan desain penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah peserta didik kelas XII pada konsentrasi keahlian teknik pemesinan di SMK Warga Surakarta yang berjumlah 72 siswa. Teknik pengambilan sampel menggunakan seluruh populasi sebagai sampel atau total sampling. Teknik pengumpulan data untuk variabel bebas menggunakan instrumen kuesioner dengan skala likert berupa checklist. Sedangkan pengumpulan data untuk variabel terikat menggunakan studi dokumenter. Teknik analisis yang digunakan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat tiga temuan. (1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara model pembelajaran *teaching factory* terhadap hasil belajar konsentrasi keahlian teknik pemesinan, dengan perolehan t hitung $4,198 > t$ tabel $1,99495$, dan untuk kontribusi pengaruhnya sebesar 28%. (2) Terdapat pengaruh yang signifikan antara sarana prasarana sekolah terhadap hasil belajar konsentrasi keahlian teknik pemesinan, dengan perolehan t hitung $6,271 > t$ tabel $1,99495$, dan kontribusi pengaruhnya sebesar 44,7%. (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara model pembelajaran *teaching factory* dan sarana prasarana sekolah secara bersama-sama terhadap hasil belajar konsentrasi keahlian teknik pemesinan, dengan perolehan f hitung $91,731 > f$ tabel $3,13$, dan kontribusi terhadap peningkatan hasil belajar konsentrasi keahlian teknik pemesinan sebesar 72,7%.

5. Machmuda, A, Burhanudin, M. A, Ahman, E, & Mulyadi, H. (2022). *Teaching Factory in Vocational Highschool: Bibliometric Analysis*. Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha, 14(1), 63–71.

Teaching factory merupakan salah satu model pembelajaran berbasis produksi yang dikembangkan dalam pendidikan vokasi untuk menjembatani kesenjangan antara dunia pendidikan dan dunia industri. Seiring meningkatnya perhatian terhadap implementasi *teaching factory* di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), diperlukan pemetaan komprehensif terhadap perkembangan penelitian yang telah dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tren, karakteristik, dan fokus kajian penelitian terkait *teaching factory* pada pendidikan vokasi melalui pendekatan bibliometrik. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis bibliometrik dengan mengkaji publikasi ilmiah yang relevan, mencakup aspek tahun publikasi, penulis, afiliasi, kata kunci, serta topik dominan dalam penelitian *teaching factory*. Hasil analisis menunjukkan bahwa penelitian mengenai *teaching factory* mengalami peningkatan signifikan dalam beberapa tahun terakhir, dengan fokus utama pada aspek implementasi pembelajaran, kesiapan fasilitas dan infrastruktur, keterlibatan industri, serta pengembangan kompetensi peserta didik. Selain itu, hasil pemetaan mengungkapkan bahwa *teaching factory* banyak dikaji sebagai strategi pembelajaran yang efektif dalam meningkatkan keterampilan kerja dan kesiapan lulusan SMK. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *teaching factory* merupakan topik strategis dalam pendidikan vokasi yang masih memiliki peluang luas untuk dikembangkan, khususnya pada kajian empiris

yang mengintegrasikan faktor sumber daya manusia, fasilitas pendukung, dan manajemen kelembagaan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi peneliti, pendidik, dan pengambil kebijakan dalam mengembangkan riset dan implementasi *teaching factory* secara berkelanjutan di pendidikan vokasi.

6. Wahjusaputri, S, Nastiti, T. I, & Liu, Y. (2024). *Development of a Hybrid Teaching Factory Model Based on School Governance in Improving Employability Skills of Vocational Students*. Jurnal Pendidikan Vokasi, 14(1), 53–62.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan *model teaching factory* hibrida berbasis tata kelola sekolah sebagai upaya meningkatkan *employability skills* peserta didik Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Latar belakang penelitian didasarkan pada kebutuhan dunia industri terhadap lulusan vokasi yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kompetensi nonteknis seperti komunikasi, kolaborasi, pemecahan masalah, dan etos kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan *research and development* (R&D) dengan tahapan analisis kebutuhan, perancangan model, validasi ahli, serta uji coba terbatas di lingkungan SMK. Model *teaching factory* hibrida yang dikembangkan mengintegrasikan pembelajaran berbasis produksi nyata dengan penguatan tata kelola sekolah yang meliputi kepemimpinan, manajemen kelembagaan, kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI), serta sistem penjaminan mutu internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan model *teaching factory* hibrida berbasis tata kelola sekolah mampu

meningkatkan *employability skills* siswa secara signifikan, khususnya pada aspek kedisiplinan kerja, tanggung jawab, kemampuan beradaptasi, dan kerja sama tim. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan *teaching factory* tidak hanya ditentukan oleh proses pembelajaran dan fasilitas produksi, tetapi juga oleh kualitas tata kelola sekolah sebagai institusi pendukung utama. Oleh karena itu, model yang dikembangkan dapat dijadikan alternatif strategis dalam penguatan pendidikan vokasi yang relevan dengan kebutuhan industri.

7. Rifai, D. S, Ardiansyah, A, Begovic Yahya, A. I, & Fitriyani, R. (2025). *The Implementation of Teaching Factory in Vocational Education: A Systematic Review*. VARIDIKA, 38(1).

Teaching factory (TEFA) merupakan model pembelajaran berbasis produksi yang dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara dunia pendidikan vokasi dan kebutuhan dunia usaha serta dunia industri. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis implementasi *teaching factory* dalam pendidikan vokasi berdasarkan temuan-temuan penelitian sebelumnya. Metode yang digunakan adalah *systematic literature review* dengan menelusuri artikel-artikel ilmiah yang relevan melalui basis data jurnal nasional dan internasional yang terindeks. Proses seleksi dilakukan melalui tahapan identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi sesuai dengan protokol tinjauan sistematis. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *teaching factory* dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, antara lain kesiapan sarana dan prasarana produksi, kompetensi sumber daya manusia, keterlibatan peserta didik dan pendidik, dukungan manajemen

sekolah, serta kemitraan dengan dunia industri. Selain itu, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa *teaching factory* berkontribusi positif terhadap peningkatan keterampilan kerja, kesiapan kerja, dan daya saing lulusan pendidikan vokasi. Namun demikian, masih ditemukan berbagai kendala dalam implementasinya, seperti keterbatasan fasilitas, rendahnya intensitas kerja sama industri, dan belum optimalnya tata kelola program. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan penguatan kebijakan institusional, peningkatan kualitas fasilitas, serta sinergi yang lebih kuat antara sekolah dan industri untuk mengoptimalkan implementasi *teaching factory* di pendidikan vokasi.

8. Rustomo, R, Makruf, I, Fahroni, R. L, & Giyoto, G. (2024). *Teacher Commitment and Learning Quality: Encouraging Teaching Factory at Bekasi Islamic Private Vocational School*. Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran, dan Pembelajaran, 10(3), 1205–1218.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komitmen guru terhadap kualitas pembelajaran dalam mendorong implementasi program *teaching factory* di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta Islam di Bekasi. *Teaching factory* dipandang sebagai model pembelajaran berbasis produksi yang menuntut keterlibatan aktif guru dalam mengintegrasikan pembelajaran dengan praktik industri nyata. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei, melibatkan guru sebagai responden utama. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mengukur

tingkat komitmen guru dan kualitas pembelajaran, kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen guru memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, yang pada gilirannya mendukung keberhasilan pelaksanaan *teaching factory*. Guru yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung lebih konsisten dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran berbasis *teaching factory*. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan *teaching factory* tidak hanya ditentukan oleh sarana dan prasarana, tetapi juga oleh faktor sumber daya manusia, khususnya komitmen guru sebagai pelaksana utama pembelajaran. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengelola sekolah dan pembuat kebijakan pendidikan vokasi untuk memperkuat strategi pengembangan profesional guru dalam mendukung implementasi *teaching factory* secara berkelanjutan.

9. Mulyatini, Nurdiana; Faruk, Mujaddid (2023) Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada PT Pos Indonesia Persero Cabang Majalengka). <http://repository.unigal.ac>.

Budaya kerja sebuah organisasi pastinya akan menjadi pengaruh besar terhadap kinerja dari karyawannya. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Majalengka, bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Majalengka, bagaimana pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang

Majalengka. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, serta mengetahui pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 84 orang dan sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 62 orang. Sedangkan untuk menganalisis data yang diperoleh menggunakan analisis koefisien korelasi sederhana, analisis koefisien determinasi, uji t, analisis regresi linear berganda, uji f (uji signifikas simultan). Adapun hasil linear berganda $Y = -27,03 + 2,30X_1 + 0,32X_2$ yang diartikan bahwa apabila bobot X_1 sebesar 2,30 artinya setiap 1 kenaikan X_1 1 satuan maka menaikkan Y sebesar 2,30, begitupun apabila X_2 1 satuan maka akan menaikkan Y sebesar 0,32. Dari hasil analisis koefisien korelasi antar variabel budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,5109. Berdasarkan tabel angka brada antara 0,400-0,599 yang artinya sedang. Saran dari peneliti dalam penelitian ini yaitu, 1) perusahaan/organisasi harus senantiasa mengikuti budaya organisasi yang terus berkembang seiring berjalannya waktu, 2) perusahaan harus mampu mempertahankan ketertarikan karyawan dalam bekerja dalam perusahaan tersebut supaya kinerja karyawan tetap bagus bahkan bisa meningkat, 3) perusahaan harus konsisten dalam menjaga kualitas kinerja karyawan.

10. Agus Prianto (2021), *The Effect of the Implementation of Teaching Factory and Its Learning Involvement toward Work Readiness of Vocational School Graduates*. *International Journal of Instruction*. January 2021 Vol.14, No.1.
The effectiveness of vocational schools (VS) can be assessed by the quantity of its graduates absorbed in the job market. Vocational schools that are assigned to produce graduates who have skills in accordance with the job market still face a great challenge. This is revealed from the open unemployment rate of VS' graduates who in the last few years always occupy the highest position. To overcome this problem, through Presidential Instruction 9 of 2016, the government decided to revitalize VS. As a follow-up to this policy, teaching factory (TF) based learning activities are implemented with the aim of providing knowledge, skills and learning experiences that are in line to the job market. This study examines the implementation of various TF-based learning models and their effects on student involvement in learning and strengthening work readiness. The unit of analysis in this study is the 2019 VS' graduates who have participated in TF-based learning. Descriptive analysis is used in this study to describe the intensity of graduates' involvement in TF-based learning when they were studying. Descriptive analysis is also used to describe the work readiness of the graduates. To analyze whether the various dimensions and indicators identified are the factors forming the involvement variables in TF learning and work readiness variables are analyzed using confirmatory factor analysis techniques.

11. Mega Amelia Prihatini Hatta (2025), *The Effect of Teaching Factory, Industrial Work Practices and Vocational Competence Through SelfEfficacy on Work Readiness of Vocational High School Students. Journal of Education, Teaching, and Learning. Volume 10 Number 1, 2025.*

This study aims to examine the effect of teaching factory (TEFA), Industrial Work Practices (Prakerin), and vocational competence on students' work readiness, with self-efficacy as a mediator. The method used is Systematic Literature Review (SLR), which collects and synthesizes various studies related to learners' work readiness, focusing on variables that play a role in vocational education. The findings show that Teaching factory and Prakerin have an important role in improving learners' technical and non-technical skills, as well as bridging the gap between academic learning and industry needs. Self-efficacy was found to be a factor that strengthens learners' confidence and performance in the industrial environment. This study concludes that holistic development of technical competencies, work-based experiences, and strengthening self-efficacy can improve learners' readiness to face the challenges of the world of work. Further research needs to focus on the long-term impact of these programs as well as the role of teachers in facilitating industry-based learning.

12. Imram (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>.

Graduates who are superior, competitive, and ready to work are the goals of vocational education. The purpose of this research is to determine the impact of teaching factory (TEFA) implementation with the Context, Input, Process, and Product (CIPP) evaluation model and student work readiness on the Occupational Future Time Perspective (OFTP). Indeed, nowadays, professional/vocational graduates must be ready to enter the industrial world after graduation. This research involved 456 respondents of Vocational High School (VHS) students in South Sulawesi, Indonesia, who were determined using a proportional random sampling technique. This type of research is descriptive quantitative with data analysis using SEM AMOS. The results showed that there was a significant influence between the implementation of TEFA and the level of work readiness up to 57%, while the actual contribution of teaching and work readiness factors to future employment time was 80.7%. Overall, the results show that the implementation of TEFA has successfully helped students become more independent and ready to face the competitive world of work. Although 19.3 factors still influence work readiness and prospects, the research results do not change much. Therefore, the application of a teaching factory in the learning process is highly recommended for teachers and students in vocational schools. The implementation can be adjusted to the learning conditions and resources available in VHS. This research contributes as a source of reference in future studies related to improving practical learning and developing students' entrepreneurial skills.

13. Betty Mayasari (2024). *Teaching Factory Management Strategy to Increase Graduate Absorption at SMK Negeri 1 Godean, Sleman*. Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan, 4(03), 1256–1265. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.5147>.

The high unemployment rate in Indonesia may be attributed to the mismatch between the competencies possessed by the workforce and the competencies required by the labor market, as well as the limited availability of job opportunities to accommodate all school graduates entering the workforce. Implementing a teaching factory management strategy is meant to improve vocational school graduates' skills to meet business and industry needs, making the Indonesian workforce more competitive. The teaching factory management functions are implemented and organized based on partnerships between vocational schools and industries, particularly those in the surrounding areas, through planning, implementation, evaluation, and supervision stages. This study employs a descriptive qualitative research design. Data collection techniques include participant observation, in-depth interviews, document analysis, and triangulation. The teaching factory management strategy at SMK Negeri 1 Godean has successfully improved students' work readiness by integrating academic learning with real-world industrial practices. Data indicates a significant increase in the absorption of graduates into the workforce, with the percentage of graduates directly employed rising from 29.5% in 2021 to 49.9% in 2023. Close collaboration with industry partners and developing an industry-relevant curriculum have

played a critical role in this achievement. Furthermore, SMK Negeri 1 Godean also equips students with entrepreneurial skills, increasing graduates pursuing entrepreneurship from 1.6% in 2021 to 9.3% in 2023.

14. Ruswantyo, A. T. O, & Sohidin, S. (2025). *A Comparative Study of Learning Outcomes in The Teaching Factory and Project Based Learning Models in Vocational High Schools*. Cendikia : Media Jurnal Ilmiah Pendidikan, 15(5), 279-286. <https://doi.org/10.35335/cendikia.v15i5.6271>.

There are various learning models used by schools to fulfill student learning outcomes, such as the teaching factory model and project-based learning. The aims of this study are to (1) identify the learning achievements of students from the Marketing expertise program that implements the teaching factory model in Phase F at SMK Negeri 6 Surakarta and (2) identify the learning achievements of students from the Marketing expertise program that implements the project-based learning model in Phase F at SMK Negeri 3 Surakarta. This research is a study using a qualitative descriptive method. Data for this research were obtained from interviews with marketing program teachers and students, classroom observations, and document analysis. The results of this study are as follows: first, student learning outcomes in the marketing program implementing the teaching factory learning model can be achieved and result in industrial competencies. Second, student learning outcomes in the marketing vocational program using the project-based learning model still have several competencies that have not been achieved.

15. Falah (2025). *Learning Innovation Through Teaching Factory: A Systematic Literature Review (SLR) Journal of Mechanical Engineering Education*, (Jurnal Pendidikan Teknik Mesin), Vol. 12, No. 2, December 2025.

Vocational High Schools (SMK) play a crucial role in preparing skilled workers; however, graduates still face a competency gap compared to industry demands. Data from the Central Bureau of Statistics (2025) indicates that SMK graduates contribute to the highest unemployment rate among all education levels, driven by curriculum misalignment, limited internship opportunities, inadequate facilities, and teachers' lack of mastery of emerging technologies. Teaching factory emerges as an innovative learning model that integrates theoretical knowledge with industry-based practice. This article employs a Systematic Literature Review (SLR) guided by the PRISMA framework, analyzing 13 selected articles published between 2021 and 2025 to identify implementation patterns, supporting and inhibiting factors, and an ideal development model of Tefa in SMKs. The findings reveal that teaching factory implementation generally follows three main stages: planning, execution, and evaluation. Supporting factors include adequate infrastructure, competent teachers, strong collaboration with industry, and institutional support. Conversely, barriers consist of limited understanding of the Tefa concept, insufficient industry-standard facilities, weak government support, and unsustainable production orders.

Secara ringkas hasil-hasil penelitian tedahulu digambarkan pada matriks seperti pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Implikasi
1	Berry Delfiandra (2022) Jurnal Vokasi Mekanika. Vol 4 No 1 (2022)	Pengaruh Model Pembelajaran <i>Teaching Factory</i> dan Kesiapan Guru terhadap Hasil Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Teknik Pemesinan CNC di SMK Negeri 6 Batam.	Adanya pengaruh pembelajaran <i>teaching factory</i> dan kesiapan guru terhadap hasil belajar. Dimana pembelajaran <i>teaching factory</i> memberikan pengaruh terhadap hasil belajar dihitung dengan uji koefisien determinasi yaitu sebesar 61,61% dan kesiapan guru terhadap hasil belajar sebesar 58,52%.
2	Sawitri Chintia Pandu (2022) <i>Journal of Vocational Education and Automotive Technology</i> , May 2022	Pengaruh <i>Teaching Factory</i> dan Sarana Prasarana terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas XI TKRO Sub Kompetensi Sistem Pengapian Konvensional di SMK Harapan Mulya Kendal	Adanya pengaruh positif antara <i>teaching factory</i> dan sarana prasarana terhadap hasil belajar siswa kelas XI TKRO sub kompetensi sistem pengapian konvensional di SMK Harapan Mulya Kendal
3	Masruroh Qoniatul (2023). <i>Journal of Vocational Education and Automotive Technology</i> , May 2023	Pengaruh <i>Teaching Factory</i> dan Sarana Prasarana Bengkel terhadap Hasil Belajar Mata Pelajaran Pemeliharaan Sasis Sepeda Motor Kompetensi Sistem REM di Kelas XI TBSM SMK Palapa Semarang.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>teaching factory</i> dan Sarana prasarana terhadap hasil belajar mata pelajaran pemeliharaan sasis sepeda motor kompetensi sistem rem kelas XI TBSM SMK Palapa Semarang yang ditunjukkan dengan $F_{hitung} 135.485 > F_{tabel} 2.660$ nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan sumbangan relatifnya sebesar 76,4%.
4	Rosidatun Nurislami (2023). Institutional repository. Universitas Sebelas Maret.	Pengaruh Model Pembelajaran <i>Teaching Factory</i> dan Sarana Prasarana Sekolah Terhadap Hasil Belajar Konsentrasi keahlian Teknik Pemesinan di SMK Warga Surakarta	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara model pembelajaran <i>teaching factory</i> dan sarana prasarana sekolah secara bersama-sama terhadap hasil belajar konsentrasi keahlian teknik pemesinan, dengan perolehan $f_{hitung} 91,731 > f_{tabel} 3,13$, dan kontribusi terhadap peningkatan hasil belajar konsentrasi keahlian teknik pemesinan sebesar 72,7%.
5	Machmuda, Burhanudin, Ahman & Mulyadi (2022) Jurnal Pendidikan	<i>Teaching factory in Vocational Highschool: Bibliometric Analysis</i>	Faktor-faktor seperti kolaborasi industri, terapan praktik, fasilitas pembelajaran, dan keterlibatan peserta didik sering disebut sebagai komponen penting keberhasilan program <i>teaching factory</i> .

	Ekonomi Undiksha, 14(1), 63–71.		
6	Wahjusaputri, S, Nastiti, T. I, & Liu, Y. (2024) Jurnal Pendidikan Vokasi, 14(1), 53–62	<i>Development of a Hybrid Teaching factory Model Based on School Governance in Improving Employability Skills of Vocational Students.</i>	Integrasi fasilitas pembelajaran (termasuk fasilitas <i>online</i> dan <i>offline</i>) bersama keterlibatan peserta didik dan guru memberikan dampak positif pada keterampilan kerja, membantu mengatasi keterbatasan fasilitas tradisional dan meningkatkan kualitas interaksi belajar-mengajar.
7	Rifai, D. S, Ardiansyah, A, Begovic Yahya, A. I, & Fitriyani, R. (2025). Jurnal VARIDIKA, 38(1)	<i>The Implementation of Teaching factory in Vocational Education: A Systematic Review</i>	Infrastruktur/fasilitas yang memadai, kualitas tenaga pengajar, serta kolaborasi dengan industri adalah determinan kunci dalam efektivitas <i>teaching factory</i> di berbagai negara, serta terkait erat dengan tingkat keterlibatan peserta didik (<i>engagement</i>)
8	Rustomo, Makruf, Fahroni & Giyoto (2024). Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran, Pembelajaran, 10(3), 1205–1218.	<i>Teacher Commitment and Learning Quality: Encouraging Teaching factory at Bekasi Islamic Private Vocational School</i>	Komitmen guru (<i>Employee engagement</i> dalam konteks tenaga pendidik) berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran praktik di <i>teaching factory</i> , di mana dukungan fasilitas dan <i>engagement</i> pendidik menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi program.
9	Mulyatini, Nurdiana (2023) http://repository.unigal.ac.id	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja karyawan di PT Pos Indonesia Persero Cabang Majalengka	Nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut bersama dalam organisasi mampu membentuk sikap kerja positif, sementara keterikatan emosional dan psikologis karyawan mendorong munculnya komitmen, inisiatif, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan.
10	Agus Prianto (2021) <i>International Journal of Instruction.</i> January 2021 Vol.14, No.1.	<i>The Effect of the Implementation of Teaching Factory and Its Learning Involvement toward Work Readiness of Vocational School Graduates.</i>	<i>To analyze whether the various dimensions and indicators identified are the factors forming the involvement variables in TF learning and work readiness variables are analyzed using confirmatory factor analysis techniques.</i>
11	Mega Amelia	<i>The Effect of Teaching</i>	<i>This study concludes that holistic</i>

	Prihatini Hatta (2025) <i>Journal of Education, Teaching, and Learning</i> . Volume 10 Number 1, 2025	<i>Factory, Industrial Work Practices and Vocational Competence Through SelfEfficacy on Work Readiness of Vocational High School Students</i>	<i>development of technical competencies, work-based experiences, and strengthening self-efficacy can improve learners' readiness to face the challenges of the world of work. Further research needs to focus on the long-term impact of these programs as well as the role of teachers in facilitating industry-based learning.</i>
12	Imram (2024) <i>Jurnal Pendidikan Vokasi</i> , 14(1), 86-96. https://doi.org/10.21831/jpv.v14i1.66796	<i>The Influence of Teaching Factory (TEFA) Implementation and Work Readiness on Vocational High School Students' Future Job Perspectives</i>	<i>The application of a teaching factory in the learning process is highly recommended for teachers and students in vocational schools. The implementation can be adjusted to the learning conditions and resources available in VHS. This research contributes as a source of reference in future studies related to improving practical learning and developing students' entrepreneurial skills.</i>
13	Betty Mayasari (2024) <i>Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan</i> , 4(03), 1256–1265. https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.51471	<i>Teaching factory Management Strategy to Increase Graduate Absorption at SMK Negeri 1 Godean, Sleman</i>	<i>This study implies that effective Teaching factory management can improve graduate absorption by aligning learning processes with industry needs. Strong industry collaboration and production-based learning help graduates develop relevant skills and work readiness, thereby increasing their employability</i>
14	Ruswantyo, A. T. O, & Sohidin, S. (2025) <i>Cendikia : Media Jurnal Ilmiah Pendidikan</i> , 15(5), 279-286. https://doi.org/10.35335/cendikia.v15i5.6271	<i>A Comparative Study of Learning Outcomes in The Teaching Factory and Project Based Learning Models in Vocational High Schools</i>	<i>This study implies that both the Teaching factory and Project Based Learning models contribute positively to student learning outcomes in vocational high schools, but with different strengths.</i>
15	Falah (2025) <i>Journal of Mechanical Engineering Education (Jurnal</i>	<i>Learning Innovation Through Teaching factory : A Systematic Literature Review (SLR)</i>	<i>This study recommends an ideal teaching factory model encompassing strategic planning, organized management, real production-based learning, continuous evaluation with</i>

	Pendidikan Teknik Mesin), Vol. 12, No. 2, December 2025.		<i>quality control, active industry partnerships, and strengthened entrepreneurial approaches.</i>
--	--	--	--

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Program *Teaching Factory*

Program *teaching factory* merupakan salah satu bentuk pembelajaran berbasis dunia kerja yang menuntut keterlibatan aktif pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengintegrasikan proses pembelajaran dengan aktivitas produksi nyata. Keberhasilan program ini sangat bergantung pada tingkat keterikatan individu terhadap pekerjaannya, karena *teaching factory* tidak hanya menekankan pada pencapaian target pembelajaran, tetapi juga pada komitmen, tanggung jawab, serta inisiatif dalam menjalankan proses produksi dan pelayanan.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2019:15), *employee engagement* adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption dalam bekerja. Individu dengan tingkat engagement yang tinggi cenderung memiliki semangat kerja, rasa memiliki terhadap organisasi, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih dari tuntutan formal pekerjaan. Mangkunegara (2018:67) juga menegaskan bahwa keterikatan kerja yang kuat akan mendorong individu untuk meningkatkan kualitas kinerja dan berpartisipasi aktif dalam setiap program organisasi. Hasil penelitian Khumaini (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan program pembelajaran berbasis praktik di lembaga pendidikan vokasi. Temuan ini diperkuat oleh Alwy (2022) yang menyatakan bahwa keterlibatan pendidik

memiliki kontribusi nyata terhadap keberhasilan implementasi program pembelajaran berbasis industri.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan program *teaching factory*. Tingginya tingkat keterikatan pendidik dan tenaga kependidikan akan mendorong munculnya komitmen, kreativitas, serta tanggung jawab dalam menjalankan proses pembelajaran dan produksi secara terpadu. Dengan demikian, peningkatan *employee engagement* menjadi prasyarat penting untuk mewujudkan program *teaching factory* yang efektif, adaptif terhadap kebutuhan industri, dan berorientasi pada peningkatan kompetensi peserta didik.

2.2.2 Pengaruh Ketersediaan Fasilitas terhadap Program *Teaching Factory*

Pelaksanaan program *teaching factory* menuntut tersedianya fasilitas yang memadai dan relevan dengan standar dunia usaha dan dunia industri, karena proses pembelajaran dirancang menyerupai kondisi kerja nyata. Ketersediaan fasilitas yang mencakup peralatan praktik, ruang produksi, serta sarana pendukung lainnya menjadi elemen penting dalam menciptakan pengalaman belajar yang kontekstual dan aplikatif. Tanpa dukungan fasilitas yang memadai, tujuan program *teaching factory* untuk meningkatkan kompetensi dan kesiapan kerja peserta didik sulit untuk dicapai secara optimal.

Sedarmayanti (2019:78) menyatakan bahwa fasilitas kerja merupakan sarana pendukung utama yang berfungsi memperlancar pelaksanaan tugas dan meningkatkan efektivitas kerja. Fasilitas yang memadai akan menciptakan proses

kerja yang lebih efisien dan berkualitas. Sunyoto (2018:102) juga menjelaskan bahwa ketersediaan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan kerja dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Penelitian Mulyati dkk. (2022) membuktikan bahwa ketersediaan fasilitas berpengaruh positif terhadap keberhasilan program pembelajaran berbasis praktik di sekolah kejuruan. Hasil penelitian Afriani (2019) turut menunjukkan bahwa kelengkapan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan produksi memiliki peran penting dalam menunjang implementasi *teaching factory*.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketersediaan fasilitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan program *teaching factory*. Fasilitas yang lengkap, layak, dan sesuai dengan standar industri tidak hanya mendukung kelancaran proses pembelajaran, tetapi juga meningkatkan kualitas hasil praktik peserta didik. Oleh karena itu, pemenuhan dan pengelolaan fasilitas yang optimal menjadi faktor penting dalam mendukung keberlanjutan dan efektivitas program *teaching factory*.

2.2.3 Pengaruh *Employee Engagement* dan Ketersediaan Fasilitas terhadap Program *Teaching Factory*

Keberhasilan program *teaching factory* pada hakikatnya merupakan hasil dari sinergi antara faktor sumber daya manusia dan faktor pendukung fisik. *Employee engagement* dan ketersediaan fasilitas merupakan dua variabel yang saling melengkapi dalam menciptakan proses pembelajaran berbasis produksi yang efektif. Keterlibatan pendidik yang tinggi tanpa didukung fasilitas yang memadai, maupun sebaliknya, tidak akan menghasilkan pelaksanaan program

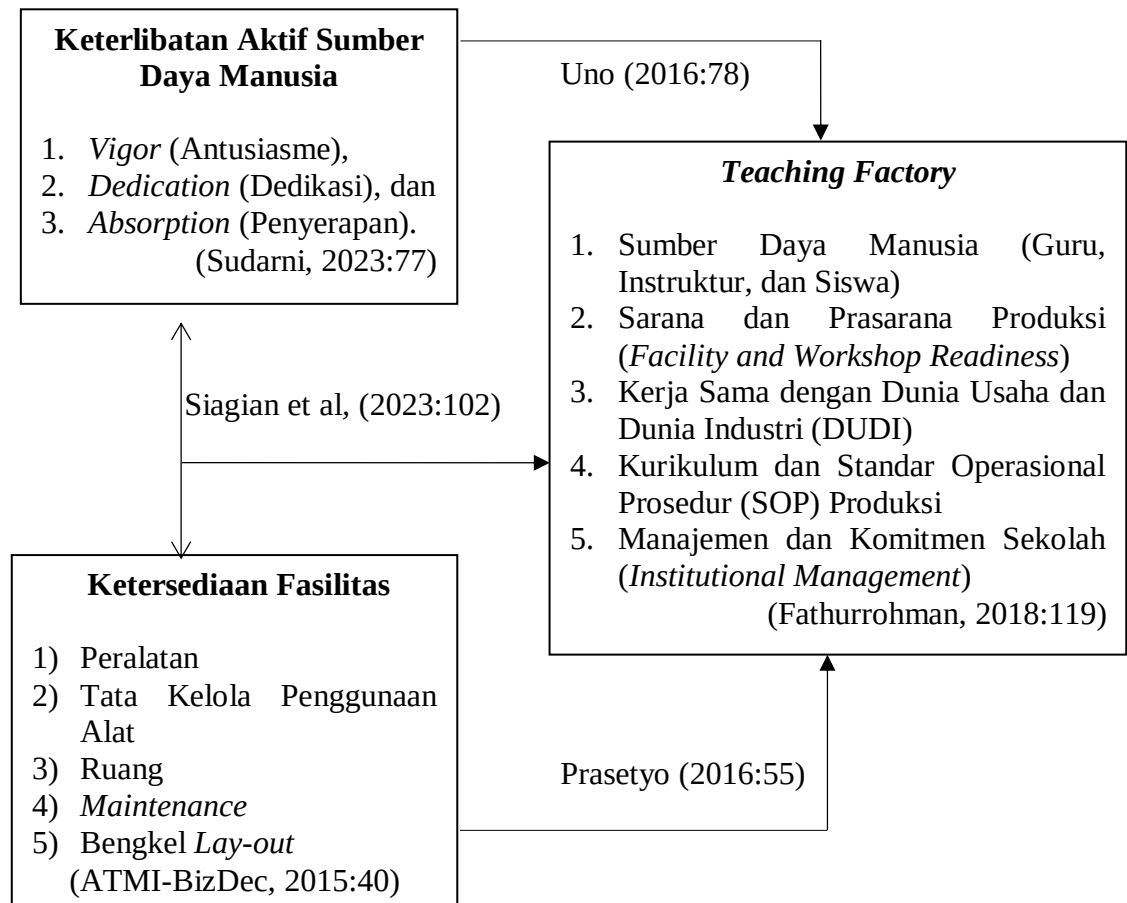
teaching factory yang optimal. Oleh karena itu, kedua faktor tersebut perlu dikaji secara simultan untuk memahami pengaruhnya terhadap keberhasilan program.

Hasibuan (2017:94) menyatakan bahwa pencapaian kinerja organisasi dipengaruhi oleh keterlibatan sumber daya manusia dan dukungan sarana kerja yang memadai. Sutrisno (2015:112) menegaskan bahwa efektivitas kerja akan tercapai apabila keterikatan kerja individu didukung oleh fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Penelitian Haryono (2018) menunjukkan bahwa keterlibatan tenaga kerja dan ketersediaan fasilitas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan program organisasi. Penelitian Aminudin (2023) juga membuktikan bahwa keberhasilan program pendidikan berbasis industri dipengaruhi secara simultan oleh *employee engagement* dan ketersediaan fasilitas.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dan ketersediaan fasilitas secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap program *teaching factory*. Sinergi antara keterikatan pendidik yang tinggi dan dukungan fasilitas yang memadai akan menciptakan proses pembelajaran berbasis produksi yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan industri. Dengan demikian, upaya peningkatan *employee engagement* yang disertai dengan pemenuhan fasilitas yang memadai menjadi kunci utama dalam mewujudkan keberhasilan dan keberlanjutan program *teaching factory*.

Berdasarkan uraian pendekatan masalah di atas, maka pengaruh keterlibatan aktif sumber daya manusia dan ketersediaan fasilitas terhadap

program *teaching factory* di SMKN 3 Banjar dapat digambarkan dalam paradigma penelitian berikut ini:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penulis dapat mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap program *teaching factory*.
2. Terdapat pengaruh ketersediaan fasilitas terhadap program *teaching factory*.
3. Terdapat pengaruh *employee engagement* dan ketersediaan fasilitas terhadap program *teaching factory*.