

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TEACHING FACTORY DALAM MENDUKUNG PEMBELAJARAN BERBASIS INDUSTRI DI SMK KRIAN 2 SIDOARJO

Ulfiatul Muizzah¹, Muffarrihul Hazin²

¹ Universitas Negeri Surabaya; ulfiatul.22004@mhs.unesa.ac.id

² Universitas Negeri Surabaya; muffarrihulhazin@unesa.ac.id

INFO ARTIKEL

Kata kunci:

Teaching Factory;
Implementasi Kebijakan;
Teori Edward III;

Riwayat artikel:

Diterima 2026-05-10

Direvisi 2026-05-12

Diterima 2026-05-18

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan implementasi kebijakan *Teaching Factory* di SMK Krian 2 Sidoarjo. Ditinjau dari aspek komunikasi, Disposisi, Sumber Daya, dan Struktur Birokrasi menurut teori George C. Edward III, penelitian ini dilatarbelakangi oleh tantangan tingginya Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) lulusan SMK di Jawa Timur yang mencapai 5,87% pada Februari 2025. Data tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan kompetensi (*hard skills* dan *soft skills*) antara lulusan vokasi dengan kebutuhan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI). Sebagai sekolah yang menyandang predikat SMK Pusat Keunggulan (PK), SMK Krian 2 Sidoarjo mengimplementasikan *Teaching Factory* (TEFA) sebagai strategi untuk menyelaraskan kurikulum dan budaya sekolah dengan standar industri 4.0.

Dalam kerangka teori implementasi kebijakan, keberhasilan program ini dianalisis melalui: Komunikasi yang efektif dalam membangun kemitraan strategis dengan industri; Kesiapan Sumber Daya, meliputi peningkatan kompetensi guru produktif dan pemenuhan sarana praktik standar industri; Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan dalam membangun karakter kewirausahaan siswa; serta Struktur Birokrasi yang adaptif melalui tata kelola manajemen sekolah yang mendukung pembelajaran berbasis produksi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas TEFA dalam menjembatani kesenjangan *skills*, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang kompeten, siap kerja, dan relevan dengan dinamika pasar kerja global.

Penulis yang sesuai:

Ulfiatul Muizzah

Universitas Negeri Surabaya; ulfiatul.22004@mhs.unesa.ac.id

1. PERKENALAN

Pendidikan yang bermutu selalau selaras dengan kebutuhan industri dan dunia kerja. Kebijakan *Teaching Factory* (TEFA) di SMK sangat penting untuk memastikan bahwa lulusan memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan industri dan mampu bersaing di dunia kerja. Pendidikan vokasi yang diselenggarakan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) bertujuan utama untuk mempersiapkan siswa dengan keterampilan praktis yang selaras dengan tuntutan industri. Dalam hal ini, filosofi pendidikan menyoroti pentingnya adanya pembelajaran yang memadukan teori dan praktik. Diharapkan bahwa kebijakan *Teaching Factory* dapat menciptakan suasana belajar yang mendorong pengembangan kemampuan dan pengetahuan secara bersamaan (Sukardi, 2020).

Gagasan ini sejalan dengan pandangan Teori George C. Edward III yang menekankan urgensi struktur dan proses dalam penerapan kebijakan pendidikan, sehingga memerlukan kerjasama di antara semua pihak yang terlibat. Pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas merupakan fondasi utama bagi kemajuan bangsa, terutama dalam menghadapi tantangan global di era industri 4.0. Pendidikan vokasi, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), memiliki peran strategis dalam menghasilkan tenaga kerja terampil yang siap bersaing di dunia industri.

Namun, ironisnya, data statistik menunjukkan bahwa lulusan SMK masih menghadapi tantangan dalam memasuki pasar kerja. Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur pada Februari 2025. Menunjukkan jumlah angkatan kerja di Jawa Timur mencapai 24,76 juta orang. Meningkat 620,77 ribu dibandingkan tahun sebelumnya. dengan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) sebesar 74,25 persen. Meskipun Tingkat Pengangguran Terbuka menurun menjadi 3,61 persen. Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) masih memiliki TPT tertinggi di provinsi ini, yaitu 5,87 persen, sedikit lebih tinggi dibanding lulusan universitas sebesar 5,60 persen. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kompetensi lulusan SMK dengan kebutuhan dunia kerja, sehingga diperlukan inovasi dalam pembelajaran vokasi. Implementasi kebijakan *Teaching Factory* di SMK diharapkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran berbasis industri dan menyiapkan lulusan yang lebih siap kerja (BPS Jawa Timur, 2025; Kemendikbud, 2023).

Data ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki lulusan SMK dengan kebutuhan industri yang terus berkembang. Semakin kompetitifnya dunia kerja menuntut adanya inovasi dalam sistem pendidikan vokasi, salah satunya melalui implementasi model pembelajaran *Teaching factory*. Model ini diharapkan dapat menjembatani kesenjangan kompetensi tersebut dengan menghadirkan pengalaman belajar yang relevan dengan praktik industri terkini. *Teaching Factory* mendorong siswa dapat memperoleh pengalaman belajar berbasis produksi dan jasa sesuai standar industri, sehingga mereka tidak hanya menguasai teori, tetapi juga keterampilan praktis, *soft skill*, dan karakter kewirausahaan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja saat ini. Dengan keterlibatan langsung industri dalam proses pembelajaran, kurikulum menjadi lebih sinkron, kualitas lulusan meningkat, dan peluang kerja maupun wirausaha bagi siswa semakin terbuka luas, menjadikan SMK lebih adaptif terhadap dinamika industri dan tantangan global.

Kebijakan *Teaching Factory* diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan vokasi di SMK secara signifikan. Dengan pelaksanaan yang terorganisir dan berkelanjutan, mencetak lulusan SMK tidak hanya menguasai teori, tetapi juga memiliki ketrampilan praktis yang siap diaplikasikan dalam dunia industri. Menurut teori Edward III, keberhasilan kebijakan bergantung pada keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan, seperti pemerintah, sekolah, sektor industri, dan masyarakat, agar dapat menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih efektif dan kreatif dan terpadu (Prabowo, 2021).

Studi terkini menegaskan pentingnya penyesuaian kurikulum *TeFa* agar selaras dengan kebutuhan industri 4.0 dan kompetensi abad ke-21 seperti kreativitas, kolaborasi, serta kemampuan pemecahan masalah, sehingga lulusan SMK lebih siap menghadapi dinamika pasar kerja global. Pendekatan ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan Edward III yang menekankan aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi sebagai faktor utama keberhasilan. Dalam konteks *TeFa*, penelitian ini memperkuat pentingnya komunikasi dan kemitraan dengan industri, optimalisasi sumber daya melalui teknologi, serta pembentukan disposisi postif dan struktur manajemen yang adaptif di tingkat sekolah, sehingga pelaksanaan kebijakan dapat berjalan lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja saat ini.

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, muncul pertanyaan mengenai bagaimana SMK Krian 2 Sidoarjo mengelola metode pembelajaran yang berbasis budaya industri melalui penerapan *Teaching Factory*. Selain itu, penting untuk mengeksplorasi sistem yang diterapkan oleh sekolah dalam memastikan program tersebut agar dapat berjalan dengan efektif dan dapat mengembangkan kompetensi siswa secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan dengan judul "*Implementasi Kebijakan Teaching Factory Dalam Mendukung Pembelajaran Berbasis Industri di SMK Krian 2 Sidoarjo*"

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami implementasi kebijakan *Teaching Factory* (TEFA) dalam mendukung pembelajaran berbasis industri di SMK Krian 2 Sidoarjo. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi guna memperoleh gambaran menyeluruh mengenai proses pelaksanaan TEFA. Analisis data menggunakan teknik tematik dengan mengacu pada teori implementasi kebijakan Edward III yang menekankan empat aspek utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami secara mendalam dinamika, tantangan, serta faktor pendukung implementasi TEFA di sekolah. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tahapan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui penerapan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

3. TEMUAN DAN DISKUSI

Penelitian ini berfokus pada kajian mengenai Implementasi Kebijakan *Teaching Factory* Dalam Mendukung Pembelajaran Berbasis Industri di SMK Krian 2 Sidoarjo menggunakan teori Edward III

2.1 Aspek Komunikasi

Pelaksanaan komunikasi dalam implementasi *Teaching Factory* (TEFA) di SMK Krian 2 Sidoarjo menunjukkan pola yang terstruktur dan berjalan efektif berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Landasan komunikasi yang digunakan sekolah berupa SK Pelaksana TEFA, yang memuat struktur organisasi, alur koordinasi, pembagian tugas guru produktif, serta mekanisme kerja sama dengan industri. Dokumen formal seperti ini penting untuk menjaga keseragaman pemahaman pelaksana dan mencegah salah tafsir dalam menjalankan kebijakan (Kerangin et al., 2023; Sari et al., 2024)

Komunikasi kebijakan di sekolah diterapkan melalui pola berjenjang dan

sistematis, mulai dari Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Kaprodi, hingga guru produktif. Informasi disampaikan melalui rapat koordinasi, briefing, dan pertemuan struktural yang memastikan alur komunikasi berjalan runtut dan tidak terputus. Pola komunikasi vertikal ini memperkuat efektivitas pelaksanaan kebijakan, terutama dalam konteks pendidikan vokasi yang membutuhkan kejelasan peran antar pelaksana (Absor & Sukirman, 2021).

Keberhasilan implementasi kebijakan Pabrik Pengajaran (TEFA) di SMA Kejuruan Krian 2 di Sidoarjo bergantung pada komunikasi yang jelas dan efektif antara pimpinan sekolah, instruktur, dan siswa. Komunikasi antar pelaksana berlangsung melalui berbagai metode, baik terstruktur maupun tidak terstruktur, dan memanfaatkan alat digital untuk mempercepat penyebaran informasi. Hasil penelitian menyoroti tujuh elemen penting tentang bagaimana pelaksana berkomunikasi, yang berkontribusi pada keberhasilan implementasi TEFA. Diskusi ini secara menyeluruh mengeksplorasi setiap aspek, menghubungkan hasil penelitian dengan teori komunikasi organisasi, implementasi kebijakan, dan praktik pendidikan kejuruan di Indonesia.

Menetapkan landasan hukum sebagai sarana komunikasi formal. Sekolah Kejuruan Krian 2 di Sidoarjo telah mengeluarkan Keputusan Pelaksanaan TEFA (SK), yang berfungsi sebagai dokumen resmi yang menguraikan prosedur pelaksanaan program. Keputusan ini menguraikan struktur organisasi, pembagian tanggung jawab, peran kepala unit produksi, proses koordinasi, dan metode kolaborasi dengan sektor industri. Dokumen resmi ini digunakan untuk komunikasi formal dan memastikan bahwa semua pelaksana memahami peran dan tanggung jawab spesifik mereka (Edward III, 1980).

Pedoman tertulis seperti dekret penting selama implementasi kebijakan karena membantu meminimalkan kebingungan dan mencegah munculnya perbedaan pemahaman dalam praktik. Winarno (2012) menyoroti bahwa adanya pedoman operasional tertulis meningkatkan kejelasan hukum dan keterbukaan dalam menjalankan kebijakan publik. Dalam implementasi TEFA, dekret memungkinkan guru dan kepala laboratorium untuk memiliki pemahaman bersama tentang prosedur operasi standar sebelum sesi praktikum dimulai.

Hal tersebut berfungsi sebagai cara untuk membangun kredibilitas, memastikan bahwa semua pesan dari manajemen memiliki dasar hukum dan diakui sebagai informasi resmi oleh mereka yang bertanggung jawab atas implementasi. Dasar hukum yang jelas juga membantu dalam bekerja sama dengan kelompok industri karena semua standar kerja dan metode produksi dicatat dengan benar (Mulyasa, 2013). Oleh karena itu, dekret tersebut berfungsi tidak hanya sebagai dokumen administratif tetapi juga sebagai sarana formal komunikasi strategis.

Komunikasi Berjenjang dan Sistematis Struktur organisasi TEFA diatur secara hierarkis, dimulai dari Kepala Sekolah yang bertanggung jawab atas keputusan kebijakan, diikuti oleh Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, kemudian Kepala Program Studi, Kepala Laboratorium, guru-guru produktif, dan akhirnya para siswa. Struktur ini membantu setiap individu untuk memahami peran mereka, wewenang yang mereka miliki, dan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka, yang mengurangi pekerjaan yang tumpang tindih dan mencegah perselisihan antar peran (Robbins & Judge, 2020).

Pertemuan koordinasi menyediakan cara langsung bagi pengirim dan penerima untuk berkomunikasi, yang membantu mengurangi kemungkinan kesalahpahaman. Lasswell (1948) menekankan bahwa komunikasi yang sukses membutuhkan pemahaman "siapa yang berkomunikasi, pesan apa yang dikirim, melalui media apa, kepada siapa pesan itu ditujukan, dan apa dampaknya." Pertemuan formal menawarkan lingkungan di mana para pelaksana

dapat mengajukan pertanyaan, mencari klarifikasi, dan mengatasi masalah apa pun yang muncul di lapangan. Diskusi laboratorium harian bertindak sebagai cara yang santai namun efisien untuk berbagi informasi teknis penting, termasuk masalah dengan peralatan, kesiapan bahan, atau perubahan prosedur yang tidak terduga.

Media digital membantu meningkatkan koordinasi antara berbagai unit dan tingkatan, memungkinkan guru, pengawas laboratorium, dan siswa untuk melakukan perubahan pada jadwal praktik atau penggunaan peralatan tanpa perlu mengadakan pertemuan formal. Hal ini mendukung operasi yang efisien dan memastikan praktik industri berjalan lancar (Sagala, 2014). Dengan menggunakan sistem komunikasi ini, TEFA dapat membangun proses yang adaptif, cepat, dan efisien, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan membantu memastikan pelaksanaan operasi industri yang lancar. Penggunaan pertemuan formal, diskusi rutin, dan media digital menunjukkan pendekatan yang komprehensif, mutakhir, dan sesuai untuk komunikasi dalam pendidikan vokasi di Indonesia. Komunikasi dua arah antar anggota tim menumbuhkan lingkungan kerja yang terbuka dan ramah, memungkinkan ide, umpan balik, dan solusi datang dari semua orang di organisasi, bukan hanya dari manajemen puncak (Saputra, 2023).

Oleh karena itu, komunikasi partisipatif memainkan peran penting dalam menghadapi tantangan operasi industri, membantu mempercepat solusi dan meningkatkan efektivitas pelaksana TEFA (Pratama & Yuliani, 2022). Secara keseluruhan, komunikasi dalam implementasi TEFA di SMK Krian 2 dapat dikategorikan efektif karena berjalan berjenjang, responsif, terbuka, dan memiliki evaluasi rutin. Mekanisme komunikasi yang jelas dan adaptif merupakan komponen penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan vokasi. Meski demikian, penguatan komunikasi kepada siswa tetap diperlukan agar pemahaman mereka semakin matang sebelum praktik langsung.

2.2 Aspek Disposisi

Disposisi pelaksana merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan Teaching Factory (TEFA) di SMK Krian 2 Sidoarjo. Disposisi mencerminkan sikap, komitmen, dan kesiapan para pelaksana dalam menjalankan kebijakan pembelajaran berbasis industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki komitmen tinggi dalam mendukung implementasi TEFA melalui kepemimpinan yang tegas, konsisten, dan profesional. Kepala sekolah secara aktif mengarahkan guru dan siswa agar bekerja sesuai standar industri, menjaga kedisiplinan, serta menanamkan nilai profesionalisme dalam setiap kegiatan praktik. Komitmen kepemimpinan yang kuat berpengaruh terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung keberhasilan program pendidikan vokasi (Hidayat & Syamsudin, 2022). Selain itu, kepala sekolah juga membangun kesadaran bahwa TEFA merupakan identitas sekolah berbasis industri sehingga mampu meningkatkan keterlibatan seluruh warga sekolah dalam pelaksanaan program (Rahman & Putri, 2023).

Guru produktif dan staf pendukung menunjukkan sikap proaktif dan berorientasi pada kualitas dalam menjalankan program TEFA. Hal ini terlihat dari penerapan standar operasional prosedur (SOP) industri secara konsisten, pelaksanaan evaluasi rutin, serta kemampuan pelaksana dalam mengatasi berbagai kendala selama proses pembelajaran berbasis produksi. Sikap proaktif tersebut penting karena pembelajaran berbasis industri membutuhkan kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan dunia kerja (Hakim & Fitriani, 2023). Selain itu, pelaksana juga berperan sebagai fasilitator yang memastikan proses praktik berjalan sesuai standar industri dan mampu menciptakan budaya kerja profesional yang menanamkan nilai disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama kepada siswa (Wahyuni & Fadhli, 2023). Orientasi terhadap

kualitas implementasi terbukti mampu meningkatkan efektivitas proses pembelajaran dan mengurangi kesalahan dalam kegiatan produksi (Pratama & Yuliani, 2023).

Profesionalisme guru dan antusiasme siswa juga menjadi faktor pendukung keberhasilan implementasi TEFA. Guru menunjukkan tanggung jawab yang tinggi dalam membimbing siswa, mengintegrasikan teori dengan praktik, serta menyesuaikan pembelajaran dengan perkembangan teknologi industri. Profesionalisme guru berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan siswa dan menciptakan lingkungan belajar yang berorientasi pada pencapaian kompetensi kerja (Rahardjo & Puspitasari, 2022). Di sisi lain, siswa menunjukkan antusiasme dan kedisiplinan yang tinggi dalam mengikuti kegiatan TEFA. Siswa mampu mematuhi prosedur kerja, menjaga etika pelayanan, serta bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Sikap disiplin dan motivasi belajar yang tinggi membantu siswa memahami budaya kerja industri secara nyata dan meningkatkan kesiapan mereka menghadapi dunia kerja (Nurhadi, 2023). Dengan demikian, disposisi positif seluruh pelaksana menjadi faktor utama yang mendukung efektivitas implementasi kebijakan TEFA di SMK Krian 2 Sidoarjo.

2.3 Aspek Sumber Daya

Sumber daya merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi Teaching Factory (TEFA) di SMK Krian 2 Sidoarjo karena berkaitan dengan kesiapan finansial, kualitas sumber daya manusia, serta ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran berbasis industri. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, pelaksanaan TEFA menunjukkan kesiapan sumber daya yang cukup baik dan terkelola secara sistematis. Pengelolaan sumber daya tersebut mencerminkan upaya sekolah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran vokasi melalui dukungan fasilitas, tenaga pendidik, dan sistem pengelolaan yang sesuai dengan kebutuhan industri (Tanjung et al., 2023). Ketersediaan sumber daya yang memadai menjadi dasar penting dalam menciptakan proses pembelajaran yang relevan dengan dunia kerja serta mampu mendukung keberlangsungan program TEFA secara optimal.

Kemandirian finansial menjadi salah satu kekuatan utama dalam implementasi TEFA di SMK Krian 2 Sidoarjo. Pendanaan program sebagian besar diperoleh dari unit usaha sekolah yang dikelola melalui kegiatan produksi TEFA. Kondisi ini menunjukkan bahwa TEFA tidak hanya berfungsi sebagai sarana pembelajaran, tetapi juga sebagai bentuk pengembangan kewirausahaan pendidikan. Pendanaan mandiri memberikan fleksibilitas bagi sekolah dalam memenuhi kebutuhan operasional, pemeliharaan alat praktik, dan pengadaan bahan produksi tanpa sepenuhnya bergantung pada bantuan pemerintah (Saputra & Lestari, 2022). Selain itu, sistem pendanaan yang mandiri memungkinkan sekolah lebih cepat menyesuaikan kebutuhan praktik dengan perkembangan industri sehingga proses pembelajaran dapat berjalan secara berkelanjutan dan efektif (Pratama & Yuliani, 2023). Namun demikian, sekolah tetap perlu menyusun strategi investasi jangka panjang agar pembaruan alat praktik dapat dilakukan secara bertahap sesuai prioritas kebutuhan industri (Rizki & Putri, 2023).

Dari aspek sumber daya manusia, kompetensi guru diperkuat melalui kerja sama dengan mitra industri. Guru diwajibkan memiliki sertifikasi kompetensi serta mengikuti program magang dan pelatihan industri untuk meningkatkan kemampuan teknis dan profesionalisme mereka. Kolaborasi dengan dunia industri membantu guru memahami perkembangan teknologi, standar kerja, dan kebutuhan pasar kerja yang terus berubah (Amelia & Sari, 2023). Selain itu, penempatan guru dilakukan berdasarkan bidang keahlian masing-masing sehingga proses pembelajaran dan praktik produksi dapat berjalan lebih efektif. Penempatan sumber daya manusia yang sesuai kompetensi memungkinkan guru berperan tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembimbing dan pengawas dalam proses produksi TEFA (Wijayanti & Sudirman, 2022). Kondisi ini membantu menciptakan pembelajaran yang lebih kontekstual dan relevan dengan dunia kerja sehingga meningkatkan kualitas kompetensi siswa (Saputra, 2023).

Sarana dan prasarana praktik di SMK Krian 2 Sidoarjo pada umumnya telah disesuaikan dengan standar industri sehingga mendukung pelaksanaan pembelajaran berbasis produksi. Ketersediaan ruang praktik dan peralatan yang relevan memungkinkan siswa memperoleh pengalaman belajar yang menyerupai kondisi kerja nyata di industri (Arifin & Dewi, 2022). Meskipun demikian, beberapa alat praktik masih memerlukan pembaruan agar tetap sesuai dengan perkembangan teknologi industri. Selain fasilitas praktik, layanan pendukung seperti bimbingan konseling dan pendampingan guru juga berperan penting dalam membantu siswa menghadapi tantangan selama proses praktik industri. Dukungan layanan tersebut membantu meningkatkan motivasi belajar, rasa percaya diri, dan kemampuan siswa dalam menyelesaikan permasalahan selama kegiatan praktik berlangsung (Rahardjo & Puspitasari, 2022). Dengan adanya fasilitas dan layanan pendukung yang memadai, proses pembelajaran TEFA dapat berjalan lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

Secara keseluruhan, aspek sumber daya dalam implementasi TEFA di SMK Krian 2 Sidoarjo menunjukkan kondisi yang cukup kuat dan mendukung keberhasilan program pembelajaran berbasis industri. Kemandirian finansial, kompetensi guru yang diperkuat melalui kemitraan industri, penempatan tenaga pendidik sesuai keahlian, serta ketersediaan fasilitas praktik yang relevan menjadi faktor utama dalam mendukung efektivitas pelaksanaan TEFA. Walaupun masih terdapat beberapa keterbatasan, khususnya terkait pembaruan peralatan praktik, sekolah terus melakukan pengelolaan sumber daya secara bertahap dan berkelanjutan. Dengan pengelolaan sumber daya yang baik, TEFA berpotensi menjadi model pembelajaran vokasi yang efektif dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, adaptif, dan siap menghadapi tuntutan dunia industri (Munardji, 2013).

2.4 Aspek Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan elemen fundamental dalam implementasi kebijakan karena berfungsi sebagai kerangka formal yang mengatur pembagian peran, hubungan kerja, serta mekanisme koordinasi antar pelaksana kebijakan. Dalam konteks Teaching Factory (TEFA), struktur organisasi tidak hanya diperlukan untuk mengatur administrasi sekolah, tetapi juga untuk menjamin kelancaran proses produksi dan layanan yang menyerupai sistem kerja industri. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen, struktur organisasi TEFA di SMK Krian 2 Sidoarjo telah dirancang secara sistematis guna mendukung implementasi kebijakan pembelajaran berbasis industri secara efektif dan berkelanjutan (Hill & Hupe, 2021). Struktur organisasi memainkan peran penting dalam pelaksanaan inisiatif Teaching Factory (TEFA) secara efektif di SMK Krian 2 Sidoarjo. Kerangka kerja yang terdefinisi dengan baik, terorganisir, dan terpadu tidak hanya membantu para pelaksana bekerja sama secara efektif, tetapi juga menjaga operasional yang tepat, tanggung jawab yang jelas, dan kepatuhan terhadap standar industri. Hasil penelitian menyoroti lima aspek penting dari struktur organisasi TEFA, yang akan dijelaskan secara rinci pada bagian berikut.

TEFA diorganisasikan dalam struktur hierarkis, dimulai dengan Kepala Sekolah yang bertindak sebagai pemimpin strategis, diikuti oleh Kepala TEFA yang bertindak sebagai manajer operasional, kemudian Koordinator Unit yang mengawasi guru pembimbing secara langsung, dan akhirnya guru pembimbing dan siswa yang melaksanakan implementasi teknis (Edward III, 1980). Struktur yang jelas ini membantu setiap anggota mengetahui peran, tugas, dan tingkat kewenangan pengambilan keputusan mereka masing-masing.

Menurut Robbins dan Judge (2020), memiliki struktur organisasi yang jelas membantu menghindari tumpang tindih tugas dan menurunkan kemungkinan konflik antar anggota tim.

Dalam pendidikan vokasi, struktur hierarki membantu mengelola pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan industri, memastikan bahwa semua tugas diawasi dengan baik, dan membantu memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan dan mitra industrinya.

Di SMK Krian 2 Sidoarjo, struktur ini menjamin aliran informasi dan bimbingan yang konsisten dari tingkat manajemen kepada siswa, memastikan bahwa semua orang memahami prosedur yang perlu mereka ikuti. Hal ini konsisten dengan penelitian Saputra dan Lestari (2022), yang menunjukkan bahwa memiliki hierarki yang jelas membantu meningkatkan koordinasi, mengurangi kesalahpahaman, dan meningkatkan efektivitas program yang berfokus pada industri. Pelaporan dan koordinasi dalam TEFA beroperasi melalui hierarki yang terstruktur: guru menyerahkan laporan mereka ke Unit Koordinasi, yang kemudian meneruskannya ke Kepala TEFA atau Kepala Sekolah untuk pengambilan keputusan strategis, seperti yang dicatat oleh Nurhadi (2023). Cara kerja yang terorganisir ini membantu menyelesaikan masalah dengan cepat di lapangan, baik itu menyangkut cara melakukan sesuatu, memiliki peralatan yang tepat, atau mengelola jadwal produksi.

Van Meter dan Van Horn (1975) menyatakan bahwa efektivitas implementasi kebijakan sangat bergantung pada sistem pelaporan yang jelas dan efisien. Pelaksana dapat merujuk pada proses koordinasi yang terstruktur untuk mencari panduan, menyelesaikan ketidakpastian, dan membuat keputusan yang tepat. Sebuah studi terbaru yang dilakukan di sekolah-sekolah kejuruan menemukan bahwa memiliki sistem pelaporan formal membantu mengelola kendala yang terjadi dan mengurangi kemungkinan keterlambatan informasi (Pratama & Yuliani, 2023).

Sistem koordinasi dan pelaporan yang terorganisir menciptakan dasar yang kuat untuk komunikasi internal yang efektif, membantu dalam pengambilan keputusan yang cepat, dan meningkatkan kualitas implementasi TEFA. Struktur organisasi TEFA disusun secara jelas dan hierarkis, dimulai dari Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab utama kebijakan, Kepala TEFA sebagai pengelola operasional, koordinator unit produksi, hingga guru pembimbing dan siswa sebagai pelaksana teknis. Kejelasan struktur hierarki ini memungkinkan setiap aktor memahami posisi, kewenangan, dan tanggung jawabnya masing-masing. Pembagian peran yang tegas sangat penting dalam konteks implementasi kebijakan karena dapat mencegah tumpang tindih tugas serta mengurangi potensi konflik peran antar pelaksana (Robbins & Judge, 2020).

Keberadaan struktur yang hierarkis juga memperjelas alur pengambilan keputusan dalam implementasi TEFA. Keputusan operasional harian ditangani oleh Kepala TEFA dan koordinator unit, sementara keputusan strategis tetap berada pada kewenangan Kepala Sekolah. Pola ini menunjukkan bahwa struktur organisasi TEFA tidak bersifat kaku, melainkan adaptif terhadap kebutuhan operasional tanpa mengabaikan prinsip tata kelola organisasi yang baik. Struktur birokrasi yang efektif memang ditandai oleh adanya pembagian kewenangan yang jelas

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis menggunakan teori implementasi kebijakan Edward III, implementasi Teaching Factory (TEFA) di SMK Krian 2 Sidoarjo secara umum telah berjalan efektif dan mendukung pembelajaran berbasis industri. Aspek komunikasi menunjukkan bahwa penyampaian informasi telah berlangsung secara jelas, konsisten, dan terstruktur melalui koordinasi formal maupun informal, sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan program.

Disposisi para pelaksana juga berada dalam kategori positif yang ditunjukkan melalui komitmen, kedisiplinan, profesionalisme, serta kesadaran seluruh pihak terhadap pentingnya TEFA sebagai identitas sekolah berbasis industri. Selain itu, aspek sumber daya menunjukkan kesiapan yang cukup baik, baik dari sisi pendanaan mandiri, kompetensi guru, sarana prasarana praktik, maupun dukungan mitra industri yang mendukung efektivitas pembelajaran berbasis produksi. Dari sisi struktur organisasi, implementasi TEFA didukung oleh struktur yang jelas, sistematis, dan hierarkis sehingga setiap pelaksana memahami tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya masing-masing. Struktur organisasi yang efektif membantu memperkuat koordinasi, pengawasan, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan program. Dengan adanya sinergi antara komunikasi yang efektif, disposisi pelaksana yang positif, sumber daya yang memadai, dan struktur organisasi yang jelas, TEFA di SMK Krian 2 Sidoarjo mampu menciptakan pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan dunia industri serta mendukung pembentukan kompetensi dan profesionalisme siswa. Meskipun demikian, beberapa aspek seperti penguatan komunikasi kepada siswa, pembinaan etos kerja, serta pembaruan fasilitas praktik tetap perlu ditingkatkan secara berkelanjutan agar implementasi TEFA dapat berjalan lebih optimal dan adaptif terhadap perkembangan industri.

REFERENSI

- Absor, M., & Sukirman. (2021). Implementasi komunikasi organisasi dalam pendidikan vokasi berbasis industri. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 11(2), 120–129.
- Amelia, R., & Sari, D. (2023). Penguatan kompetensi guru vokasi melalui magang industri dalam pembelajaran Teaching Factory. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 29(1), 45–56.
- Arifin, M., & Dewi, S. (2022). Sarana praktik dan standar industri dalam pembelajaran Teaching Factory. *Jurnal Pendidikan Kejuruan Indonesia*, 8(2), 101–112.
- Badan Pusat Statistik Jawa Timur. (2025). *Keadaan ketenagakerjaan Jawa Timur Februari 2025*. BPS Provinsi Jawa Timur.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Hadi, S., & Nuraini, L. (2023). Adaptasi teknologi industri dalam pendidikan vokasi berbasis Teaching Factory. *Jurnal Inovasi Pendidikan Kejuruan*, 7(1), 55–67.
- Hakim, A., & Fitriani, N. (2023). Profesionalisme pelaksana Teaching Factory dalam pembelajaran berbasis produksi. *Jurnal Pendidikan dan Industri*, 5(2), 88–97.
- Hidayat, R., & Syamsudin, A. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi pembelajaran berbasis industri di SMK. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(3), 201–210.
- Hill, M., & Hupe, P. (2021). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Kerangin, A., Rahmawati, I., & Nugroho, D. (2023). Komunikasi kebijakan dalam implementasi Teaching Factory di sekolah vokasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 15(1), 34–44.
- Kemendikbud. (2023). *Panduan Teaching Factory SMK Pusat Keunggulan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas* (pp. 37–51). New York: Harper & Row.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). California: Sage Publications.
- Mulyasa. (2013). *Manajemen pendidikan karakter*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munardji. (2013). *Ilmu pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bina Ilmu.
- Nurhadi. (2023). Disiplin dan budaya kerja siswa dalam implementasi Teaching Factory. *Jurnal Pendidikan Vokasi Nusantara*, 9(1), 66–75.
- Prabowo, A. (2021). Implementasi kebijakan pendidikan vokasi berbasis industri di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 13(2), 150–160.
- Pratama, R., & Yuliani, S. (2023). Efektivitas implementasi Teaching Factory melalui penguatan koordinasi dan kualitas produksi. *Jurnal Pendidikan Industri*, 10(1), 77–89.
- Rahardjo, B., & Puspitasari, E. (2022). Profesionalisme guru dalam pembelajaran Teaching Factory. *Jurnal Pendidikan Teknologi Kejuruan*, 18(2), 98–108.
- Rahman, A., & Putri, D. (2023). Komitmen kepemimpinan sekolah dalam pengembangan Teaching Factory. *Jurnal Administrasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, 6(1), 44–53.
- Rahman, F., Widodo, T., & Lestari, S. (2023). Kemitraan industri dan pengembangan Teaching Factory di SMK. *Jurnal Pendidikan dan Dunia Kerja*, 12(2), 130–142.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
- Rizki, M., & Putri, N. (2023). Strategi investasi sarana praktik dalam implementasi Teaching Factory. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 11(2), 89–99.
- Sagala, S. (2014). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saputra, H. (2023). Penempatan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam pendidikan vokasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Vokasi*, 5(1), 23–34.
- Saputra, H., & Lestari, D. (2022). Teaching Factory sebagai model pembelajaran kewirausahaan di SMK. *Jurnal Pendidikan Kejuruan*, 12(1), 56–68.
- Sari, M., Wibowo, A., & Prasetyo, Y. (2024). Efektivitas komunikasi organisasi dalam implementasi kebijakan pendidikan vokasi. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 13(1), 15–27.
- Sukardi. (2020). *Pendidikan vokasi dan implementasi Teaching Factory*. Yogyakarta: UNY Press.

- Tanjung, R., Wahyudi, A., & Hidayah, N. (2023). Pengelolaan sumber daya dalam implementasi kebijakan pendidikan vokasi. *Jurnal Kebijakan Publik dan Pendidikan*, 8(3), 170–182.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488.
- Wahyuni, S., & Fadhli, M. (2023). Evaluasi pembelajaran berbasis industri dalam Teaching Factory. *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan Kejuruan*, 7(2), 90–101.
- Wijayanti, E., & Sudirman. (2022). Pengelolaan sumber daya manusia dalam pembelajaran Teaching Factory. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(1), 60–71.
- Winarno, B. (2012). *Kebijakan publik: Teori, proses, dan studi kasus*. Yogyakarta: CAPS
- Andriawan, Muhammad, F., Hardoko, Moh, B., Suryaningsi, Pardosi, J., & Marwiah. (2025). Implementasi Penguatan Pendidikan Karakter Disiplin melalui Pembiasaan dalam kegiatan upacara di SMA Syaichona Cholil Samarinda. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Psikologi*, 2(April), 218–228.
- Laary, Y., F.M.G, T., & Dengo, S. (2022). Implementasi Kebijakan Keamanan dan Ketertiban di desa baru Kecamatan Ibu Selatan Kabupaten Halmahera Barat. *Jurnal Administrasi Publik*, VIII(120), 60–68.
- Lutfi, A., & Maesaroh, S. (2022). Analisis Assesmen Kebijakan Sekolah Ramah Anak pada tahap Pembentukan dan Pengembangan Sekolah Ramah Anak. *JA: Jurnal Al-Wasath* 33 No.1: 25-40 *Journal Homepage: <https://journal.unusia.ac.id/index.php/alwasath/index> ISSN 2721-6160 (Online) Analisis*, 6160(1), 25–39. <https://doi.org/10.47776/alwasath.v3i1.335>
- Pusdiklat, & Perpustakaan. (2025). *Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 1, 147–173.
- Robbins, S., & Judge, T. (2022). *Organizational Behaviour Updated Eighteenth Edition*. England: Pearson.