

**MATERI PEMBEKALAN**

**PENGEMBANGAN  
EDUPRENEURSHIP  
Sekolah Kejuruan**

**Dr. Endang  
Mulyatiningsih,  
Prof. Dr. Sugiyono,  
Sutriyati Purwanti, M. Si**

**FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2014**





**MATERI PEMBEKALAN**



## **PENGEMBANGAN EDUPRENEURSHIP SEKOLAH KEJURUAN**

Disusun oleh:  
Dr. Endang Mulyatiningsih  
Prof. Dr. Sugiyono  
Sutriyati Purwanti, M. Si

**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
TAHUN 2014**

## KATA PENGANTAR

Program Pemerataan Mutu Keahlian Guru SMK melalui Kerjasama dengan Dunia Industri (DUDI) dari Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Menengah, Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah (P2TK Dikmen) tahun 2014 dirancang untuk **menyelaraskan pendidikan dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri**". Program ini diharapkan mampu mengurangi kesenjangan IPTEKS antara guru produktif SMK dengan DUDI, memberi benefit pada peningkatan kemampuan *teacherpreneur* bagi guru dan mengembangkan budaya *edupreneurship* di SMK

Naskah akademik ini disusun untuk memberikan inspirasi kepada para inovator Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) untuk membangun kewirausahaan pendidikan (*edupreneurship*). Hal ini penting karena biaya penyelenggaraan praktik pendidikan kejuruan sangat mahal. Agar pendidikan kejuruan dapat membiayai sendiri tanpa mengandalkan bantuan pemerintah maka lembaga pendidikan kejuruan harus mengembangkan kewirausahaan berbasis pendidikan berdasarkan potensi yang dimilikinya. *Teaching factory* atau *bussines center* merupakan satu wujud nyata tempat pembelajaran kewirausahaan dalam mendukung pengembangan *edupreneurship* di SMK

Pengembangan *edupreneurship* memerlukan dukungan kapasitas lembaga yang kuat mulai dari pendidik, kurikulum, dan sistem manajemennya. Dalam buku ini dijelaskan cara membangun *edupreneursip dan best practice* beberapa SMK yang telah sukses mengembangkan *teaching factory*.

Yogyakarta, 2 Mei 2014  
Tim Peneliti

Dr. Endang Mulyatiningsih, dkk

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
A. Potensi dan Kelemahan .....	1
B. Tantangan dan Peluang .....	4
C. Kebijakan SMK .....	8
BAB II KONSEP EDUPRENEURSHIP .....	12
A. Edupreneurship.....	12
1. Teaching Factory .....	14
2. Business Center .....	15
B. Prinsip-prinsip Edupreneurship.....	16
C. Jenis-jenis Kegiatan Edupreneurship.....	19
BAB III PENGEMBANGAN POTENSI EDUPRENEURSHIP....	22
A. Penyiapan Kapasitas Pendidik (Guru) .....	23
1. Kompetensi Kewirausahaan .....	24
2. Tantangan Kompetensi Masa Depan .....	27
B. Pemberdayaan Siswa .....	30
C. Struktur Kurikulum .....	37
D. Model pembelajaran .....	38
E. Pemberdayaan Komite Sekolah.....	41
1. Pengertian dan Prinsip-prinsip Pemberdayaan .....	41
2. Langkah-langkah Pemberdayaan Sekolah .....	46
BAB IV MANAJEMEN EDUPRENEURSHIP .....	51
A. Struktur Organisasi .....	51
B. Penjaminan Mutu Produk .....	55
C. Penjaminan Mutu Jasa.....	65
D. Pemasaran Edupreneurship.....	70

E. Strategi Pemasaran .....	73
BAB V PERAN KERJASAMA DALAM EDUPRENEURSHIP .....	79
A. Pengertian Kerjasama .....	79
B. Prinsip-prinsip Partnership .....	81
C. Pola-pola Kerjasama .....	83
BAB VI BEST PRACTICES    TEFAC SMK' .....	88
A. SMK Negeri 7 (STM Pembangunan) Semarang .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
B. SMK Negeri 5 Makassar .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
C. SMK Negeri 6 Semarang .....	88
D. SMK Sukorambi, Jember ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
E. SMKN Ampelgading .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
F. SMKN 1 Semarang .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
G. SMKN I Purworejo .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
H. SMKN Pringkuku Pacitan .....	88
I. SMK-SMTI Pontianak .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
J. SMKN 9 Surakarta .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
K. SMKN 3 Purwokerto .....	90
L. SMK Yosonegoro .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
M. SMK Muhammadiyah 3 Surakarta .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
N. SMKN TUREN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
O. Solo Technopark .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
P. SMK Negeri 2 Subang .....	90
DAFTAR PUSTAKA .....	92

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	Tingkat Pengangguran Terbuka
Tabel 2	Pendapatan per-kapita Penduduk Negara Asia
Tabel 3	Rekap Nasional Pendidikan Tahun 2014/2015
Tabel 4	Ikhtisar Statistik SMK
Tabel 5	Jenis Usaha yang Dapat Dikembangkan SMK
Tabel 6	Matrik Tipologi Kompetensi
Tabel 7	Manajemen Organisasi Edupreneurship
Tabel 8	Perbedaan Indikator Mutu pada Industri Barang dan Jasa
Tabel 9	

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	Peringkat Mutu SMK
Gambar 2	Kompetensi Kewirausahaan Pada Pendidikan Kejuruan
Gambar 3	Alur Pelaksanaan Model Pembelajaran TF-6M
Gambar 4	Contoh Struktur Organisasi Edupreneurship
Gambar 5	Hierarki Konsep Mutu
Gambar 6	Komponen Inti TQM

# BAB I. ANALISIS SITUASI EDUPRENEURSHIP

## A. Potensi dan Kelemahan

Pendidikan kejuruan dapat menjadi tulang punggung perbaikan ekonomi negara dalam jangka panjang yang lebih futuristik jika kompetensi lulusannya diarahkan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dan perkembangan bisnis. Peluang kerja di sektor formal sebagai pegawai negeri atau pegawai kantor semakin kompetitif sehingga sering terjadi penumpukan pasokan calon tenaga kerja lulusan SMK. Berdasarkan Berita Resmi Statistik No. 33/05/Th. XV, 7 Mei 2012 tentang Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) menurut jenjang pendidikan, TPT lulusan SMK masih cukup banyak. TPT Sekolah Menengah Atas sebesar 10,34 persen dan TPT Sekolah Menengah Kejuruan sebesar 9,51 persen. Data tingkat pengangguran terbuka tertera pada Tabel 1.

Lembaga pendidikan dinyatakan unggul jika mampu memberdayakan pendidik dan peserta didik untuk menjadi orang sukses dan menyumbang kesuksesan pada lembaganya. Kesuksesan lembaga pendidikan kejuruan dinilai dari seberapa besar lulusannya dapat terserap di dunia kerja atau berwirausaha. Untuk menjadi lembaga yang unggul, SMK diharapkan mampu menyiapkan siswanya agar memiliki kompetensi kerja sesuai tuntutan dunia industri atau memberi berbagai macam bekal pengetahuan dan keterampilan untuk menjadi seorang wirausaha (*entrepreneur*).



Tabel 1: Tingkat Pengangguran Terbuka

Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan	2011*	2012*	2013**
Tidak/ belum pernah sekolah	190.370	82.411	109.865
Belum/ tidak tamat SD	686.895	503.379	513.534
SD	1.120.090	1.449.508	1.421.653
SLTP	1.890.755	1.701.294	1.822.395
SLTA Umum ( SMA dan MA)	2.042.629	1.832.109	1.841.545
<b>SLTA Kejuruan/ SMK</b>	1.032.317	1.041.265	847.052
Diploma I, II, III/ akademi	244.687	196.780	192.762
Universitas	492.343	438.210	421.717
Total	7.700.086	7.244.956	7.170.523

Sumberdaya manusia Indonesia masih memiliki berbagai kelemahan dan sering berada pada posisi yang lebih rendah dibandingkan negara lain. Salah satu contoh situasi ini ditunjukkan oleh rata-rata *income* penduduk negara Indonesia di antara beberapa negara Asia yang tertera pada tabel 2.

Tabel 2. Pendapatan per-kapita Penduduk Negara Asia

COUNTRY	Mean years of schooling	Duration of Compulsory Education	GNI per capita (USD/year)
Indonesia	5,8	9	3.716
India	4,4	9	3.468
Singapore	8,8	6	52.569
Malaysia	9,5	9	13.685
Philippines	8,9	7	3.478
Japan	11,6	9	32.295
Korea	11,6	9	28.230
China	7,5	9	7.476
Thailand	6,6	9	7.694

Ket: GNI (Gross National Income)

Sumber: Dit PSMK (2014)

Rata-rata pendapatan penduduk Indonesia berada jauh di bawah negara tetangga Malaysia dan Singapura tetapi masih berada di atas negara Philipina dan India. Lama sekolah ternyata cukup berpengaruh terhadap pendapatan penduduk. Di Singapore, wajib belajar hanya ditetapkan 6 tahun, tetapi durasi waktu sekolah yang ditempuh penduduk Singapore lebih panjang daripada waktu belajar yang diwajibkan. Durasi waktu sekolah negara Indonesia dan India masih berada di bawah durasi waktu wajib belajar. Income perkapita negara Singapore 52,569 USD/tahun sementara itu Indonesia hanya 3,716 USD/tahun masih sedikit lebih tinggi dari India.

Kebijakan penambahan jumlah peserta didik SMK telah direspon oleh masyarakat sehingga jumlah SMK saat ini lebih banyak daripada SMA. Data pada Tabel 3 menampilkan perbandingan jumlah sekolah, guru, dan siswa SMA, SMK, SMLB dan SLB.

Tabel 3. Rekap Nasional Pendidikan Tahun 2014/2015  
Per 2015-04-28 00:00:00

	Sekolah	Guru	Pegawai	Peserta Didik	Rombel
SMA	12.784	240.269	52.375	4.118.866	136.494
SMK	12.898	212.728	44.952	4.064.053	138.391
SMLB	212	618	61	2.507	578
SLB	1.426	2.199	203	6.305	1.752
Total	27.320	455.814	97.591	8.191.731	277.215

<http://dapo.dikmen.kemdikbud.go.id/portal/web/>

**Keterangan:** Guru dan Pegawai yang masuk dalam penghitungan rekap adalah Guru dan Pegawai yang sudah mendapat penugasan, berstatus aktif, dan mengajar di sekolah induk.

Penambahan jumlah SMK ternyata tidak diimbangi dengan penambahan guru SMK. Data pada tabel 3 menunjukkan jumlah SMK lebih banyak dari SMA namun jumlah guru dan pegawai SMK lebih sedikit daripada jumlah guru dan pegawai SMA. Meskipun guru tidak berpengaruh

langsung terhadap daya serap lulusan, tetapi jika jumlah dan kualitas guru kurang memadai, maka siswa juga kurang mendapat pelayanan pendidikan yang diperlukan untuk bekerja. Di sisi lain, jumlah industri yang menyerap tenaga kerja lulusan SMK juga terbatas sehingga banyak lulusan SMK yang tidak terserap di dunia kerja.

Data jumlah SMK juga diperoleh secara online dari data pokok SMK yang tertera pada tabel 4. Jumlah SMK yang aktif terdata secara on line hanya 97%, artinya masih ada 3% SMK yang belum memasukkan data ke sistem pendataan online.

Tabel 4. Ikhtisar Statistik SMK

<b>Informasi</b>	<b>Data</b>
SMK Aktif Terdata	: 11738
SMK Negeri	: 3037
SMK Swasta	: 8701
Persentase perolehan data	: 97%
Koordinat terdata	: 34%
Website terdata	: 58%
Update data terakhir	: 17-7-2014
Jumlah sesi kunjungan	: 409165

<http://datapokok.ditpsmk.net/> 2014

Data pada tabel 4 menunjukkan SMK Swasta mendominasi jumlah SMK hingga mencapai 74,13%. Jumlah SMK swasta yang lebih banyak menunjukkan partisipasi masyarakat terhadap pendidikan cukup tinggi. Di sisi lain, jumlah SMK yang terlalu banyak dapat menyebabkan kejenuhan lulusan, karena lulusan hanya disiapkan untuk beberapa jenis pekerjaan tertentu. Jika lulusan tidak dibekali dengan keterampilan lain dan kemampuan beradaptasi maka mereka juga sulit memperoleh pekerjaan.

## **B. Tantangan dan Peluang**

Tuntutan kompetensi dunia kerja masa depan selalu mengalami perubahan karena teknologi kerja terus berkembang. Persaingan antar pencari kerjapun semakin

kompetitif karena pencari kerja tidak hanya berasal dari lingkungannya sendiri melainkan juga berasal dari lingkungan global. Untuk menjadi orang yang sukses di masa depan, diperlukan pendidik dan peserta didik yang kreatif dan inovatif dalam mengikuti perubahan dunia kerja dan mampu menciptakan peluang usaha. Kreatif dan inovatif merupakan sebagian karakter seorang entrepreneur. Peluang untuk menambah penghasilan melalui karya kreatif dan inovatif semakin terbuka dan kompetitif. Dimasa yang akan datang, hanya orang yang berjiwa *entrepreneur* yaitu memiliki kebutuhan tinggi untuk berprestasi, energik dan berani mengambil risiko (David McClelland dalam Jyotsna Sethi (2008) yang akan mampu meraih peluang.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) diharapkan mampu membentuk karakter lulusannya supaya menjadi seorang *entrepreneur*. Untuk mewujudkan hal tersebut maka SMK juga diharapkan mampu memberi contoh pengembangan usaha kreatif dan inovatif yang berpotensi menambah income dana pendidikan. Lembaga pendidikan yang mengembangkan usaha kreatif dan inovatif pada sektor pendidikan diberi nama `EduPreneur` atau Pengusaha Pendidikan (Reena Agrawal, 2013). Salah satu indikator SMK unggul adalah memiliki banyak sumberdana penyelenggaraan pendidikan yang berasal dari usaha kreatif dan inovatifnya dan bukan sumberdana dari iuran peserta didiknya. *Teaching factory, bussines center*, unit produksi merupakan bentuk usaha yang dapat menjawab permasalahan yang dihadapi oleh SMK untuk menambah sumberdana dan melatih kewirausahaan bagi para siswanya.

Secara bertahap mutu SMK akan ditingkatkan melalui pengembangan SMK Rujukan. SMK Rujukan adalah SMK yang unggul, berakses besar dan sekolah efektif. Sekolah efektif adalah sekolah yang berkinerja lebih baik dibanding sekolah lain ketika diberi dukungan input yang sama (Cheng, 1996). Satu SMK rujukan akan beraliansi dengan 3-4 SMK. Menurut arah kebijakan pengembangan SMK tahun 2014 di Indonesia

akan dikembangkan SMK dengan peringkat mutu seperti pada gambar 1:



Gambar 1. Peringkat Mutu SMK

SMK rujukan memiliki bengkel kerja produktif yang standar pada setiap unit kompetensi keahlian. Peluang yang dapat diperoleh jika SMK telah menjadi rujukan SMK lain adalah:

- (1) bengkel kerja cerdas (*smart workshop*) untuk mendukung *advance training*.
- (2) pusat sumber belajar, bahan ajar diserver, akses belajar dari internet dan perpustakaan digital.
- (3) fasilitas kegiatan bersama bagi siswa, guru, pada bidang seni, olahraga, dan penguatan soft skill;
- (4) *teaching factory* sesuai bidang unggulan
- (5) menjadi tempat uji kompetensi, produk, jasa dan tempilan (Ditjen PSMK, 2014).

SMK berpeluang untuk berkembang jika memenuhi prinsip penyelenggaraan SMK. Prosser & Quigley, (1950)

menyebutkan 16 prinsip penyelenggaraan SMK yang baik yaitu:

- (1) Pendidikan kejuruan akan efisien jika lingkungan dimana siswa dilatih merupakan replika lingkungan dimana nanti ia akan bekerja.
- (2) Pendidikan kejuruan yang efektif hanya dapat diberikan dimana tugas-tugas latihan dilakukan dengan cara, alat dan mesin yang sama seperti yang ditetapkan di tempat kerja.
- (3) Pendidikan kejuruan akan efektif jika melatih seseorang dalam kebiasaan berpikir dan bekerja seperti yang diperlukan dalam pekerjaan itu sendiri.
- (4) Pendidikan kejuruan akan efektif jika dapat memungkinkan setiap individu memodali minatnya, pengetahuannya dan keterampilannya pada tingkat yang paling tinggi.
- (5) Pendidikan kejuruan yang efektif untuk setiap profesi, jabatan atau pekerjaan hanya dapat diberikan kepada seseorang yang memerlukannya, yang menginginkannya dan yang mendapat untung darinya.
- (6) Pendidikan kejuruan akan efektif jika pengalaman latihan untuk membentuk kebiasaan kerja dan kebiasaan berpikir yang benar diulang-ulang sehingga sesuai seperti yang diperlukan dalam pekerjaan nantinya.
- (7) Pendidikan kejuruan akan efektif jika gurunya telah mempunyai pengalaman yang sukses dalam penerapan keterampilan dan pengetahuan pada operasi dan proses kerja yang akan dilakukan.
- (8) Pada setiap jabatan ada kemampuan minimum yang harus dipunyai oleh seseorang agar dia tetap dapat bekerja pada jabatan tersebut.
- (9) Pendidikan kejuruan harus memperhatikan permintaan pasar.
- (10) Proses pembinaan kebiasaan yang efektif pada siswa akan tercapai jika pelatihan diberikan pada pekerjaan yang nyata (pengalaman sarat nilai).

- (11) Sumber yang dapat dipercaya untuk mengetahui isi pelatihan pada suatu okupasi tertentu adalah dari pengalaman para ahli okupasi tersebut.
- (12) Setiap pekerjaan mempunyai ciri-ciri isi (*body of content*) yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain.
- (13) Pendidikan kejuruan akan merupakan layanan sosial yang efisien jika sesuai dengan kebutuhan seseorang yang memerlukan dan paling efektif jika dilakukan lewat pengajaran kejuruan.
- (14) Pendidikan kejuruan akan efisien jika metode pengajaran yang digunakan dan hubungan pribadi dengan peserta didik mempertimbangkan sifat-sifat peserta didik tersebut.
- (15) Administrasi pendidikan kejuruan akan efisien jika luwes.
- (16) Pendidikan kejuruan memerlukan biaya tertentu dan jika tidak terpenuhi maka pendidikan kejuruan tidak boleh dipaksakan beroperasi (Prosser & Quigley, 1950).  
"Vocational Education in a Democracy"

Tidak semua SMK dapat memenuhi prinsip-prinsip penyelenggaraan SMK yang baik tersebut. Banyak SMK swasta baru yang tidak memiliki laboratorium atau bengkel praktik. Hal ini menjadi hambatan bagi SMK untuk dapat menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap bekerja.

### **C. Kebijakan SMK**

Prioritas pembangunan bidang pendidikan diarahkan demi tercapainya pertumbuhan ekonomi yang didukung keselarasan antara ketersediaan tenaga terdidik dengan kemampuan menciptakan lapangan kerja atau kewirausahaan dan menjawab tantangan kebutuhan tenaga kerja. Salah satu sasaran didalam Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Pendidikan Nasional 2010- 2014, menyatakan bahwa "seluruh SMK menyediakan layanan pembinaan pengembangan kewirausahaan".

Tantangan masa depan bangsa Indonesia dalam menghadapi era globalisasi tenaga kerja menuntut pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dengan 3

(tiga) sasaran pokok yaitu, (1) peningkatan mutu proses dan hasil pendidikan, (2) peningkatan kemampuan entrepreneurship lulusan, (3) peningkatan kerjasama dengan pengguna lulusan (industri, perusahaan, pemerintah daerah, dan lain-lain) (I Nyoman, 2012). Direktorat Pembinaan SMK memiliki kebijakan pengembangan SMK sebagai berikut:

- (1) Secara kelembagaan Direktorat Pembinaan SMK, (a) memasukkan pendidikan kejuruan ke dalam perencanaan pembangunan ekonomi, sosial, dan pengembangan industri; (b) memperbaiki tata kelola SMK dengan memperluas keterlibatan pemangku kepentingan; (c) mendukung SMK agar terlibat dalam pembangunan ekonomi yang ramah lingkungan dan ramah sosial; dan (d) mengembangkan keterampilan pada sektor-sektor yang pertumbuhannya sangat tinggi
- (2) Menyiapkan pendidikan kejuruan sesuai kebutuhan dan memperluas cakupan SMK bukan hanya untuk kalangan kurang mampu saja
- (3) meningkatkan respon SMK sehingga pendidikan yang berprospektif sebagai pendidikan memberdayakan dan berkelanjutan
- (4) Meningkatkan investasi pendidikan kejuruan untuk: (a) pengembangan fasilitas pendidikan kejuruan secara merata; (b) menyediakan sarana prasarana SMK sehingga mampu meningkatkan kualitas layanan pendidikan di SMK sesuai kebutuhan daerah; (c) mengembangkan SMK sebagai TUK dan pelaksana sertifikasi bagi siswa SMK dan masyarakat; (d) mendukung mekanisme multi-channel investasi SMK;
- (5) Membangun sistem penjaminan mutu lulusan SMK melalui pengukuran keterampilan dan pemantauan ketercapaian kinerja; pengembangan teknologi dan keterampilan kerja
- (6) Membangun partnership antara sekolah dengan dunia bisnis; (a) menggandeng industri yang dapat terlibat dalam evaluasi kualitas pendidikan kejuruan; (b) membuat mekanisme pembelajaran di SMK yang didukung



oleh pemerintah, bimbingan dari industri, dan keterlibatan perusahaan; (c) mempromosikan kerjasama sekolah-industri dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kejuruan; (d) mendorong industri dan perusahaan menjalankan SMK; (e) mendorong SMK terlibat dalam pelatihan bagi calon tenaga kerja dan teknisi di perusahaan

- (7) Meningkatkan kualitas guru kejuruan melalui kegiatan-kegiatan: (a) fasilitasi pelatihan dan peningkatan kualitas guru SMK; (b) meningkatkan standar kualifikasi berbasis KKNI bagi lulusan SMK; (c) melatih "guru dengan double kompetensi"; (d) memberlakukan peraturan keharusan praktek pengalaman kerja bagi guru SMK; (e) mendampingi SMK dalam penyempurnaan sistem kepegawaian di sekolah sehingga dapat mempekerjakan guru ahli yang berpengalaman kerja agar bisa mengajar SMK sebagai guru tamu paruh waktu.

Sekolah Menengah Kejuruan memiliki potensi untuk mengembangkan *edupreneurship*. Jenis usaha yang mendukung prestasi akademik lembaga pendidikan menjadi unggul sekaligus membawa keuntungan finansial antara lain industri kreatif dan industri yang berbasis ilmu pengetahuan (*knowledge based industry*). Industri kreatif merupakan industri yang berlandaskan pada kreasi intelektual yang cepat berubah, berinovasi tinggi, beresiko tinggi, memiliki keanekaragaman tinggi, persaingan tinggi, dan mudah ditiru (Renstra Kemdag, 2010-2015). Jenis usaha yang termasuk ke dalam industri kreatif antara lain: arsitektur, periklanan, barang seni (lukisan, patung), kerajinan, disain, mode/fashion, musik, permainan interaktif, seni pertunjukan, penerbitan-percetakan, layanan komputer dan piranti lunak (*software*), radio dan televisi, riset dan pengembangan, kerajinan, serta film-video-fotografi. Industri berbasis ilmu pengetahuan adalah industri yang memperlakukan teknologi dan/atau sumber daya manusia sebagai input dari keberlangsungan suatu industri. Contoh industri yang berbasis ilmu pengetahuan antara lain industri bio-teknologi, nano-teknologi, perangkat lunak, perkapalan dan

kedirgantaraan, elektronika dan peralatan listrik, teknologi informasi dan peralatan komunikasi, serta peralatan energi dan lingkungan (Renstra Kemperin, 2010-2015). Zhao (2012) menambahkan bahwa untuk menumbuhkan pengusaha yang kompeten secara global, sekolah perlu mengubah diri menjadi perusahaan global yang membuat produk untuk pasar global, memanfaatkan sumber daya dari seluruh dunia, dan memperluas kampus mereka di luar lokasi gedung yang ada saat ini.

# BAB II KONSEP EDUPRENEURSHIP

## A. Edupreneurship

*Edupreneurship* merupakan bagian dari *entrepreneurship* yang unik di bidang pendidikan. *Entrepreneurship* adalah usaha kreatif atau inovatif dengan melihat atau menciptakan peluang dan merealisasikannya menjadi sesuatu yang memiliki nilai tambah (ekonomi, sosial, dll). *Entrepreneurship* di bidang sosial disebut sosiopreneurship, di bidang edukasi disebut edupreneurship, di internal perusahaan disebut interpreneurship, di bidang bisnis teknologi disebut teknopreneurship (Ikhwan Alim, 2009).

Oxford Project, (2012) menjelaskan *edupreneurship* adalah sekolah-sekolah yang selalu melakukan inovasi yang bermakna secara sistemik, perubahan transformasional, tanpa memperhatikan sumber daya yang ada, kapasitas saat ini atau tekanan nasional dalam rangka menciptakan kesempatan pendidikan baru dan keunggulan. Dua pengertian tersebut mengandung makna yang berbeda. Dalam pengertian pertama, edupreneurship lebih banyak berorientasi pada profit yang banyak memberi keuntungan finansial. Definisi kedua lebih umum yaitu semua usaha kreatif dan inovatif sekolah yang berorientasi pada keunggulan.

Konsep edupreneurship dalam buku ini ditekankan pada usaha kreatif atau inovatif yang dilakukan oleh sekolah untuk memperoleh prestasi sekolah dan menambah income. Prestasi sekolah mungkin tidak langsung membuahkan keuntungan finansial tetapi sekolah yang berprestasi memiliki lebih banyak kesempatan untuk mendapat penghargaan, bantuan, dan input

siswa yang lebih baik. Dengan modal prestasi ini, sekolah sedikit demi sedikit akan mengalami kemajuan sampai menjadi sekolah unggul. Dalam konteks ini, unggul tidak memberi dampak finansial secara langsung tetapi merintis masa depan yang lebih sukses. Setelah menjadi sekolah unggul, peluang dan kesempatan untuk mencari tambahan income semakin mudah didapatkan.

Banyak lembaga pendidikan unggul yang ada pada saat ini cenderung menarik biaya pendidikan yang mahal dari peserta didiknya. Lembaga pendidikan berubah menjadi pabrik-pabrik pendidikan. Banyak lembaga pendidikan yang hanya mengejar kuantitas tanpa memperhatikan kualitas input maupun outputnya. Sebagian output/lulusan dapat memperoleh prestasi akademik tinggi tetapi belum tentu mampu beradaptasi, kreatif, inovatif dan kompetitif dalam menghadapi dunia kerja. Dalam *teaching factory*, siswa SMK disiapkan untuk menjadi lulusan yang siap kerja, cerdas, kompetitif dan memiliki kemampuan atau pengetahuan sesuai dengan tuntutan dunia kerja

Lembaga pendidikan unggul diharapkan mampu memberdayakan peserta didik agar mereka memperoleh sukses di kemudian hari. Untuk memperoleh sukses tersebut, pendidikan diharapkan mampu membekali peserta didiknya supaya memiliki kepekaan sosial untuk menembus sektor bisnis dan membawa perubahan. Sistem manajemen *eduprenership* diharapkan mampu menghasilkan calon orang-orang yang akan sukses. Di sisi lain, membangun *edupreuneur* saat ini juga diharapkan mampu memakmurkan lembaga pendidikan tanpa membebani orang tua dan pemerintah.

Edupreneurship digerakkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer di sekolah. Pemimpin sekolah yang menjadi edupreneurs adalah seorang yang mampu mengatur dan mengelola sebuah lembaga sekolah dengan inisiatif, inovasi dan resiko. Untuk menjadi seorang pemimpin edupreneur maka ada beberapa perilaku yang harus dimiliki seperti: (1) bertindak sebagai agen perubahan; (2) memimpin

tanpa pamrih; (3) membawa budaya baru yang diharapkan dengan penuh keyakinan; (4) mendukung pengambilan risiko dan belajar terus menerus; (6) bersedia berinvestasi dan memanfaatkan sumber daya yang ada bahkan ketika sumber daya langka-pun pemimpin juga mau berinvestasi (Oxford Project, 2012).

Pembelajaran kewirausahaan SMK diimplementasikan dalam berbagai bentuk metode pembelajaran berbasis produksi dan bisnis antara lain: Teaching Factory, Teaching Industry, Hotel Training, Incubator Unit, Business Center di sekolah. Metode pembelajaran berbasis produksi dan bisnis dirancang dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pembelajaran kewirausahaan melalui wahana belajar sambil berbuat (*learning by doing*).

### **1. Teaching Factory**

Penyelenggara pendidikan dituntut mampu menghasilkan lulusan yang kreatif dan inovatif menciptakan peluang usaha (*entrepreneur*). Salah satu strategi untuk menyiapkan lulusan yang mampu berwirausaha adalah mengembangkan *teaching factory* sebagai tempat berlatih usaha. Edupreneurship tanpa *teaching factory* sama seperti belajar keterampilan tanpa praktik karena tidak ada pengalaman nyata yang diperoleh siswa selama belajar. Namun demikian, untuk menjadi seorang entrepreneur tidak semata-mata harus berwirausaha dengan cara berjualan, tetapi dapat menjadi kreator pada industri kreatif yang lebih luas lapangan kerjanya

*Teaching factory* merupakan suatu konsep pembelajaran kontekstual yang mendekatkan siswa ke dalam situasi kerja yang sesungguhnya. *Teaching Factory* merupakan sebuah replika industri, memiliki peralatan produksi setara dengan industri, menerapkan standar operasional prosedur yang sama dengan industri sehingga produksi barang dan jasa pun sejajar dengan industri, *Teaching Factory* diharapkan dapat menjembatani kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan

industri dengan kompetensi yang dipelajari di sekolah (Ikhsan Zainudin; Suwachid; Ngatou Rohman, 2012).

*Teaching Factory* (TEFAC) merupakan perpaduan *Competency Based Training* (CBT) dan *Production Based Training* (PBT), *Competency Based Training* (CBT) merupakan pembelajaran berbasis kompetensi/skill kerja yang bertujuan mengajarkan keterampilan (*skill*) kerja sesuai dengan prosedur dan standar kerja untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan tuntutan industri/pasar/konsumen. Pembelajaran berbasis produksi mengutamakan produk barang atau jasa yang berkualitas tetapi produk tersebut tidak dipakai atau dipasarkan. Produk hanya untuk menghasilkan nilai dalam proses belajar mengajar. Dalam *teaching factory*, pembelajaran berorientasi pada produk barang atau layanan jasa yang layak jual dan dapat dimanfaatkan untuk memperoleh keuntungan.

Secara umum pembelajaran TEFAC bertujuan untuk melatih siswa berdisiplin, meningkatkan kompetensi keahlian siswa, menanamkan mental kerja supaya mudah beradaptasi dengan situasi dan kondisi dunia industri, menguasai bidang manajerial serta menghasilkan produk yang berstandar mutu industri (Hassbullah, 2009: 396 dalam *I made Gali*). Dalam pedoman pengelolaan *teaching factory* yang di terbitkan Dinas Pendidikan Jawa Tengah, *teaching factory* di harapkan mampu: (1) menjadi sumber pembelajaran siswa; (2) menjadi salah satu sumber pendanaan pendidikan sekolah SMK; (3) sebagai sarana peningkatan kompetensi guru dan siswa; (4) sebagai sarana alih teknologi dan transformasi, budaya industry dalam pembentukan karakter.

## **2. Business Center**

Prioritas pembangunan bidang pendidikan diarahkan demi tercapainya pertumbuhan ekonomi yang didukung keselarasan antara ketersediaan tenaga terdidik dengan kemampuan: (1) menciptakan lapangan kerja atau kewirausahaan; (2) menjawab tantangan kebutuhan tenaga

kerja global. Salah satu sasaran Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Pendidikan Nasional 2010- 2014, dinyatakan bahwa "seluruh SMK menyediakan layanan pembinaan pengembangan kewirausahaan". Program ini dikembangkan untuk membantu siswa agar mampu menerapkan ilmunya dalam praktek kehidupan nyata, khususnya dalam mendapatkan pekerjaan atau menciptakan lapangan pekerjaan. Dengan program *business center*, pendidikan diharapkan dapat berinteraksi dengan lingkungan sosial, budaya, dan ekonomi melalui usaha perdagangan.

Business center adalah pusat kegiatan bisnis atau pusat kegiatan ekonomi yang bertujuan mencari keuntungan. *Business center* adalah nama lain dari unit produksi. Biaya pendidikan di SMK mahal, oleh sebab itu SMK disarankan memiliki program untuk mencari keuntungan melalui kegiatan pengadaan barang, jasa, dan fasilitas lain yang dapat dijual atau disewakan. Tujuan program *business center* adalah:

- (1) Mewujudkan berdirinya laboratorium bisnis/ perdagangan yang berfungsi sebagai wahana interaksi sosial dan ekonomi bagi warga sekolah terutama siswa dan guru.
- (2) Menghasilkan tamatan SMK yang memiliki jiwa *entrepreneurship* (kewirausahaan) dan siap mandiri dalam upaya meningkatkan fungsi pendidikan sebagai lembaga pencetak generasi produktif.

## **B. Prinsip-prinsip Edupreneurship**

Edupreneurship berorientasi pada prestasi yang dapat menambah keuntungan finansial. Penyelenggaraan kewirausahaan bidang pendidikan dilakukan dengan memperhatikan prinsip- prinsip yang tidak jauh berbeda dengan prinsip penyelenggaraan unit produksi/jasa (UP/J), *teaching factory*, *bussines center*, dan sejenisnya. Rusnani dan Murdiyanto (2012) menjelaskan prinsip-prinsip penyelenggaraan unit produksi atau jasa sebagai berikut:

- (1) Hanya menjadi satu alternatif yang diharapkan dapat meningkatkan mutu lulusan SMK;
- (2) Digunakan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dan siswa;

- (3) Dilaksanakan untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki SMK;
- (4) dikelola secara profesional menganut pada prinsip manajemen bisnis;
- (5) tidak boleh mengganggu kegiatan belajar mengajar;
- (6) menjadi sarana belajar dan bekerja (*learning by doing*) bagi semua warga sekolah.
- (7) Keuntungan UP/J dimanfaatkan untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar di SMK dan peningkatan kesejahteraan warga SMK;
- (8) Pembagian keuntungan hasil kegiatan UP/J diatur sesuai keputusan manajemen secara profesional;
- (9) UP/J digunakan sebagai salah satu ukuran keberhasilan sekolah dalam menjalankan fungsi menyiapkan tenaga kerja menengah.

Pengelolaan unit produksi/jasa (UP/J), *teaching factory*, *bussines center*, dan sejenisnya harus dilakukan secara profesional dan independen mengacu pada prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS). Ada 6 prinsip yang harus diperhatikan dalam mengelola unit produksi/jasa yaitu; (1) kemandirian, (2) akuntabilitas, (3) transparan, (4) kemitraan, (5) partisipasi, (6) efektif dan efisien (Depdiknas, 2007) Depdiknas, 2007. Garis-Garis Besar Program SMK Tahun 2007. Jakarta: DPSM

- (1) **Kemandirian** yaitu kemampuan mengambil keputusan sendiri terkait dengan masalah yang dihadapi. Pengelolaan dapat dilakukan secara mandiri jika didukung oleh sumberdaya manusia yang kompeten. Pimpinan unit produksi/jasa (UP/J), *teaching factory*, *bussines center*, dan sejenisnya harus memiliki kemampuan manajerial yang meliputi: merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, memecahkan masalah, mengambil keputusan, berkomunikasi, dan berkoordinasi dengan anggota secara sinergis. Pemimpin unit produksi/jasa menganut azas transformasional sehingga memberi peluang terjadi perubahan organisasi untuk melakukan kepemimpinan secara; jujur, adil, demokratis, transparan dengan



memantaafkan sumberdaya yang ada secara optimal. Kemandirian mampu memberikan pelajaran bagi siswa untuk melakukan kegiatan atas inisiatif sendiri atau tidak selalu menunggu perintah. Dengan kata lain kemandirian diharapkan mampu melatih siswa menjadi mandiri dan bertanggungjawab.

- (2) **Akuntabilitas** atau dapat mempertanggungjawabkan semua kegiatan secara tertulis kepada stakeholdernya dan dilaporkan secara resmi pada rapat sekolah. Akuntabilitas penting untuk menambah kepercayaan bagi warga sekolah, mitra, dan pelanggan. Penerapan prinsip akuntabilitas dapat melatih siswa untuk selalu bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.
- (3) **Transparansi** atau keterbukaan khususnya dalam manajemen keuangan diperlukan untuk menghilangkan kecurigaan antara tim pengelola dengan warga sekolah dan stakeholdernya. Dengan prinsip keterbukaan akan terbentuk perilaku jujur. Kejujuran dapat menjadi modal untuk mendapat kepercayaan. Jika pengelolaan usaha mendapat kepercayaan, maka tim manajemen lebih leluasa untuk mengambil keputusan strategis dalam melaksanakan kegiatan. Stakeholder atau pemangku kepentingan sekolah meliputi siswa, orangtua siswa, guru, tenaga kependidikan, tokoh masyarakat, pengusaha, anggota profesi dan alumni.
- (4) **Kemitraan** atau kerjasama yang saling menguntungkan, memerlukan, dan dapat dipercaya. Dalam pengelolaan unit produksi, *teaching factory* dan sejenisnya, kemitraan penting untuk mendapatkan dukungan sumberdaya dan bimbingan langsung dari mitra atau industri pasangan.
- (5) **Partisipasi** atau keterlibatan stakeholder secara langsung dalam pengelolaan program *teaching factory*. Wujud peranserta masyarakat dalam pengelolaan unit produksi/jasa antara lain sebagai badan pertimbangan (*advisory agency*), pendukung (*supporting agency*),

penghubung (*mediating agency*) dan pengawas (*controlling agency*).

- (6) **Efektif dan efisien** yaitu melakukan pekerjaan dengan benar untuk mencapai tujuan atau hasil kegiatan yang optimal. Kegiatan dapat berjalan efektif jika semua pekerjaan dilakukan dengan benar (*do the right things*). Efisiensi dapat dicapai jika terjadi penghematan sumberdaya. Pekerjaan yang dilakukan dengan benar menjadi lebih hemat karena tidak terjadi kegagalan kerja yang menyebabkan pekerjaan harus diulang dari awal.

### C. Jenis-jenis Kegiatan Edupreneurship

Membentuk guru dan siswa yang kreatif dapat dilakukan dengan berbagai cara. Menambah sumber penghasilan sekolah dari usaha-usaha kreatif juga dapat dilakukan dengan berbagai cara. Membentuk guru dan siswa kreatif yang mampu menambah sumber penghasilan bagi sekolah itu yang menjadi tujuan utama pengembangan edupreneurship. Jenis usaha yang dapat dilakukan sekolah dapat dikelompokkan menjadi usaha jasa, produksi, dan perdagangan dalam bidang akademik maupun non akademik. Contoh jenis-jenis kegiatan sekolah yang mampu menambah sumber penghasilan sekolah dan juga melatih guru dan siswa kreatif memperoleh penghasilan dijelaskan pada Tabel 5.

Tabel 5: Jenis Usaha yang Dapat Dikembangkan SMK

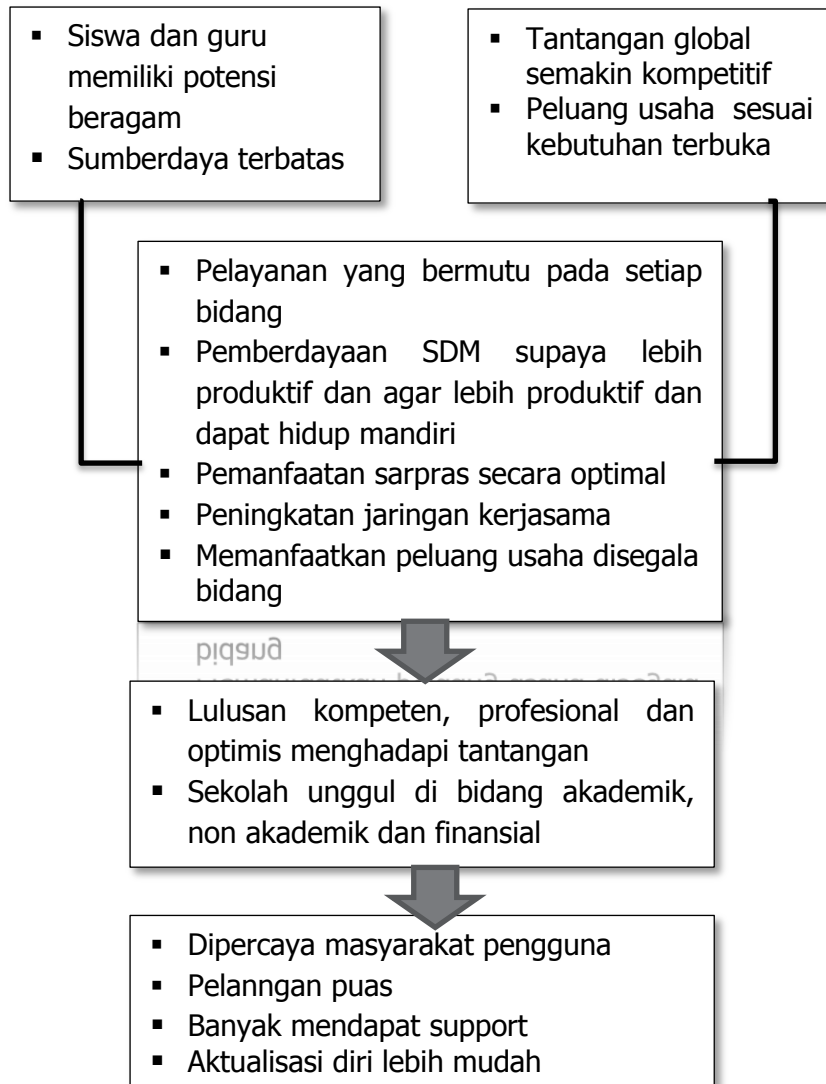
Kelompok	Jenis Usaha
Jasa akademis	pelatihan yang sesuai dengan kompetensi keahlian SMK kepada masyarakat umum seperti cooking class, kultur jaringan, perawatan kendaraan, web design, photo grafi, cinematografi, dll.
	Membuat proposal kegiatan yang mendapat bantuan dana dari berbagai instansi pemerintah maupun swasta.
	membuka usaha jasa pelayanan sesuai dengan kompetensi keahlian SMK misalnya:

Kelompok	Jenis Usaha
	jasa rias rambut/wajah, menjahit busana butik, membuat media pembelajaran, media web, video klip/iklan, instalasi listrik, servis: kendaraan bermotor, laptop, handphone, dsb
Jasa non akademis	persewaan aula, sarana olah raga, sarana bisnis, alat-alat pesta (Jasa Boga), dan mesin-mesin produksi (Teknik Mesin) Membuka usaha jasa akomodasi pariwisata: tiket, perhotelan, antar jemput, even organizer, dll
Produksi	Memproduksi dan menjual barang yang sesuai dengan jenis kompetensi keahlian seperti: catering (Boga), air mineral, sari buah, busana butik, kriya kayu, batik, hasil pertanian, tanaman hias, peternakan, perikanan, handicraft, las teralis, dll
Perdagangan	Membuka kantin sekolah, koperasi sekolah, waralaba, konsinyasi, toko kelontong yang menyediakan kebutuhan hidup sehari-hari
Business center	Perdagangan retail, grosir, penjualan langsung ( <i>direct selling</i> ) <i>door to door</i> , pemasok ( <i>taking order</i> ), produksi barang, layanan jasa pemasaran ( <i>sales promotion service</i> )

Usaha yang dikembangkan SMK dapat menambah pendapatan bagi SMK dan melatih siswa berwirausaha. Usaha-usaha yang dikembangkan masih relevan dengan pendidikan dan tidak mengganggu proses pembelajaran. Jika usaha dilakukan dengan prinsip-prinsip yang benar maka SMK menjadi unggul dan banyak dikenal masyarakat.

#### D. Kerangka Konsep Edupreneurship

Pengembangan edupreneurship merupakan sebuah gagasan menyeluruh tentang bagaimana menyiapkan lulusan yang kompeten serta berjiwa wirausaha. Peta konsep yang ditawarkan untuk mengembangkan edupreneurship diilustrasikan pada gambar ...



Gambar: Kerangka Konsep Edupreneurship

Kerangka konsep yang tertera pada gambar menunjukkan bahwa untuk menjadi edupreneurship diperlukan tindakan-tindakan kepemimpinan dari kepala sekolah untuk menggerakkan:

- 1) Pelayanan yang bermutu pada setiap bidang dengan menerapkan sistem manajemen mutu total (*Total Quality Management*).
- 2) Pemberdayaan SDM (guru, siswa, komite) untuk mendukung program sekolah menjadi sekolah unggul dan pemberdayaan mereka supaya lebih produktif berkarya
- 3) Pemanfaatan sarpras secara optimal untuk kegiatan pembelajaran dan kegiatan produksi
- 4) Peningkatan jaringan kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri untuk kegiatan mentoring
- 5) Memanfaatkan peluang usaha di segala bidang antara lain usaha produksi, jasa, pemasaran, persewaan, waralaba, konsinyasi, dsb.

\

# BAB III PENGEMBANGAN POTENSI EDUPRENEURSHIP

## A. Penyiapan Kapasitas Pendidik (Guru)

Langkah awal pengembangan edupreneurship adalah menyiapkan guru yang mampu membimbing siswa agar mereka memiliki jiwa entrepreneur. Jika sumberdaya guru sudah siap, kebijakan peningkatan mutu dan budaya edupreneurship akan mendapat dukungan. Edupreneurship membutuhkan dukungan dari pendidik yang memiliki jiwa *teacherpreneur*. Pendidik yang memiliki jiwa *teacherpreneurs* adalah pendidik yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan, menguasai banyak strategi mengajar yang inovatif, mempunyai gagasan dan strategi agar sekolah dapat meraih sukses yang tinggi, memiliki keterampilan dan komitmen untuk menyebarkan keahliannya kepada orang lain. *Teacherpreneur* merupakan bagian dari profesi yang melekat pada guru untuk mengembangkan pendidikan yang terbaik bagi anak-anak dimasa depan (Berry, 2010: 136)

Edupreneurship membutuhkan sosok *teacherpreneur* yang memiliki budaya kerja ulet, tekun, rajin, kreatif dan inovatif. *Teacherpreneur* adalah seorang guru yang unggul dalam proses belajar mengajar, tanpa mengenal lelah dan tanpa pamrih mendidik para siswanya untuk menjadi seorang yang kreatif dan kompetitif dalam era global. Guru mengakui bahwa masalah kelas sebagai peluang untuk inovasi dalam proses belajar mengajar, dan menunjukkan kemauan untuk mengambil risiko melalui instruksi inovatif dan penggunaan teknologi instruksional (Oxford Project, 2012).

*Teacherpreneur* adalah seorang guru atau dosen yang sangat familier dengan masalah di bidang pendidikan. Mereka menggunakan kompetensinya (pengetahuan, keterampilan, sikap dan keahlian) untuk mengelola sebuah usaha mengatasi

masalah pendidikan agar peserta didiknya memperoleh hasil akademik yang lebih baik. *Teacherpreneurs* adalah individu yang berusaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui kegiatan berikut: (a) *innovation*, (b) *leadership*; (c) *publishing*; (d) *policy*; (e) *research* dan (f) *entrepreneurship* (Kkohl. [Edublogs.org](http://Edublogs.org), 26 Januari 2014).

Peran *teacherpreuner* sangat tergantung dukungan lembaga pendidikan dan organisasi masyarakat. Beberapa lembaga pendidikan memanfaatkan pendidik yang berpotensi menjadi *teacherpreuner* sebagai pengembang materi kurikulum, mentor, penyusun rencana strategis, menghasilkan pola-pola kerjasama dengan lembaga lain, dsb

Usaha pendidik (guru dan dosen) sebagai seorang *teacherpreneur* tidak menyimpang dari pendidikan. *Teacherpreneur* selalu melakukan inovasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui kegiatan penelitian dan perumusan kebijakan. Dia menjadi pemimpin (*leader*) bagi peserta didiknya. Usaha yang telah dilakukan kemudian dipublikasikan untuk menambah skor prestasinya.

Ada berbagai peluang usaha yang dapat dilakukan oleh guru sebagai *teacherpreuner* antara lain: (1) menjadi penulis tidak tetap dari berbagai media publikasi; (2) berinteraksi dengan pasar global untuk menjual kecerdasan dan idenya sebagai ahli pendidikan dan peneliti; (3) pengembang produk pendidikan kreatif seperti media, buku, modul, alat laboratorium dan perangkat pembelajaran; (4) mengembangkan bakat pedagogis, menjual keahliannya dengan menjadi narasumber atau tenaga ahli di mana-mana; dan (5) menjadi inovator untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi peserta didik.

## **1. Kompetensi Kewirausahaan**

Kompetensi kewirausahaan (*entrepreneurship*) terbentuk dari sikap dan perilaku yang berasal dari pengalamannya sehari-hari. Seorang wirausahawan telah memiliki minat, bakat dan perhatian pada pekerjaan tertentu dan mengerjakan

pekerjaan secara profesional sehingga dapat memberi keuntungan dan kepuasan. Pengalaman sukses dan memperoleh keuntungan dapat menumbuhkan rasa percaya diri terhadap pekerjaan. Seorang wirausahawan selalu bersemangat ingin sukses, mau bekerja keras, cermat dengan tiap langkah kerja dan pengeluaran biaya, mencari peluang dan kesempatan untuk menciptakan pekerjaan dan mencari pengguna/pembeli tanpa mengenal waktu dan tidak pernah putus asa.

Wickham, (2006:100) menyatakan bahwa untuk menjadi entrepreneur diperlukan kombinasi beberapa keterampilan antara lain pengetahuan industri yang sesuai, keterampilan manajemen umum dan motivasi pribadi'. Le Deis dan Winterton (2005) mengelompokkan 4 tipologi kompetensi yaitu kompetensi kognitif, fungsional, sosial dan meta-kompetensi. Kompetensi kognitif menggambarkan kemampuan di bidang pengetahuan dan pemahaman. Kompetensi fungsional berkaitan dengan keterampilan kerja. Kompetensi sosial berhubungan dengan perilaku dan sikap. Meta-kompetensi adalah dimensi keempat dan lebih kompleks, dalam hal ini berkaitan dengan 'memfasilitasi akuisisi kompetensi substantif lain (2005: 39)

Tabel 6: Matrik Tipologi Kompetensi

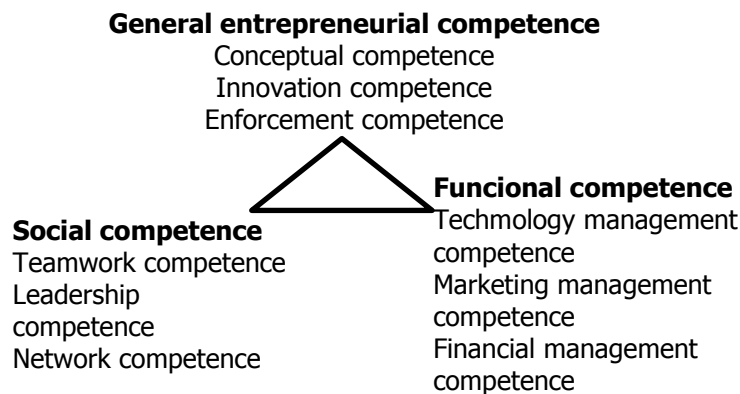
	<b><i>Occupational</i></b>	<b><i>Personal</i></b>
<b><i>Conceptual</i></b>	Cognitive Competence	Meta Competence
<b><i>Operational</i></b>	Functional Competence	Social Competence

Sumber: Le Deist and Winterton, (2005:39).

Masing-masing jenis pekerjaan memerlukan tipe kompetensi yang berbeda. Pemimpin edupreneur diharapkan mampu menstranformasi kompetensi entrepreneurnya kepada semua pendidik yang ada di lembanganya. Pendidik ilmu sosial lebih banyak membutuhkan kompetensi tipe konseptual dan personal. Pendidik sekolah kejuruan membutuhkan semua



kompetensi. Kompetensi kognitif diperlukan untuk kegiatan akademik, berkaitan dengan materi pelajaran. Kompetensi fungsional diperlukan untuk penguasaan IPTEK. Kompetensi sosial diperlukan untuk kerjasama dan memperluas jaringan kerja. Seorang wirausaha minimal memiliki tiga domain kompetensi yaitu kompetensi dasar kewirausahaan, kompetensi sosial dan fungsional. Penggabungan tiga domain kompetensi tersebut diilustrasikan pada gambar 2 berikut ini.



Gambar 2. Kompetensi Kewirausahaan Pendidikan Kejuruan

Untuk menjadi entrepreneur, seseorang minimal memiliki kompetensi konseptual, inovasi dan penguatan. Kompetensi konseptual diperlukan pada saat pewirausaha menciptakan produk, menyusun strategi pengembangan dan pemasaran produk serta mencari solusi untuk mengatasi masalah. Kompetensi konseptual akan menghasilkan inovasi-inovasi yang relevan dengan kebutuhan calon pengguna/pelanggan. Kompetensi enforcement diperlukan supaya karya-karya yang dihasilkan menjadi karya yang lebih unggul dari karya lainnya di pasar global.

Kompetensi lain yang mendukung keberhasilan entrepreneur adalah kompetensi sosial dan fungsional. Kompetensi sosial yang diperlukan untuk menjadi seorang entrepreneur adalah kompetensi: bekerja dalam tim (*teamwork*), kepemimpinan (*leadership*), dan jejaring kerja (*network*). Kompetensi fungsional yang diperlukan untuk

menjadi seorang entrepreneur adalah kompetensi manajemen teknologi (*technology management*), manajemen pemasaran (*marketing management*) dan manajemen keuangan (*financial management*). Semua kompetensi fungsional untuk menjadi entrepreneur berkaitan dengan kompetensi manajerial bukan kompetensi untuk mengerjakan pekerjaan teknis. Kompetensi yang diajarkan kepada siswa SMK masih mengacu pada kompetensi teknis produksi dan belum banyak menyentuh pada kompetensi manajerial wirausaha. Jika SMK mau mengembangkan edupreneurship maka *teaching factory* perlu dilengkapi dengan peningkatan kompetensi mengelola usaha bagi para guru maupun peserta didiknya.

Direktorat PSMK (2014) menyebutkan tiga hal penting yang harus dipenuhi oleh seorang entrepreneur, yaitu:

- (1) *the pursue of opportunities*, mengejar peluang dan kesempatan yang mungkin tidak dilihat orang lain.
- (2) *innovation*, melakukan perubahan, membuat strategi-strategi baru untuk berbisnis atau memproduksi barang
- (3) *growth*, upaya pasca entrepreneur dalam mengejar pertumbuhan. Sebagai entrepreneur harus senantiasa bekerja keras untuk selalu tumbuh dan maju berkembang.

## **2. Tantangan Kompetensi Masa Depan**

Pendidikan abad 21 mengalami perubahan ke arah globalisasi informasi dan teknologi. Agar pendidik dan peserta didiknya mampu menjadi pemenang pada era global maka diperlukan beberapa kompetensi yang relevan dengan tuntutan kompetensi abad 21. Menurut International Commission on Education for the 21st Century (2012) kemampuan umum yang diperlukan untuk dapat memenangkan persaingan di era global adalah *digital age literacy, inventive thinking, effective communication, dan high productivity*.

### *1) Digital age literacy,*

Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) membawa dampak besar pada kehidupan manusia, khususnya di dunia

pendidikan. Di masa depan, pendidik yang tidak menguasai TIK akan semakin jauh tertinggal. Pendidik yang dapat berkembang di masa depan adalah pendidik yang menguasai teknologi informasi dan komunikasi. Penyebaran informasi yang berisi ilmu pengetahuan dan teknologi di masa depan lebih banyak disalurkan melalui teknologi digital. Saat ini, telah banyak keterampilan teknis yang sebelumnya dikerjakan dengan keterampilan tangan telah berubah dengan keterampilan mengoperasikan komputer. Dengan penguasaan teknologi digital, pendidik akan memperoleh wawasan yang luas tanpa perlu biaya yang mahal. Karya pendidik juga dapat disebarluaskan ke seluruh jagad raya tanpa biaya yang mahal. Dengan teknologi digital ini, dapat terjadi interaksi antar pendidik, peserta didik dan komunitas pendidik lainnya tanpa mengenal batas waktu dan tempat.

## 2) *Inventive Thinking*

Kesuksesan berkarir dapat dicapai dengan cara bekerja dan berpikir keras (*inventive thinking*). Pada umumnya, orang yang sukses adalah orang yang bekerja melebihi dari apa yang ditugaskan pada dirinya. Selain kerja keras, sukses juga dicapai dari kemampuan berpikir kritis dan kreatif dalam pekerjaan yang ditekuninya. Beberapa sikap kerja yang perlu ditingkatkan oleh pendidik untuk mencapai sukses adalah: (1) kemampuan beradaptasi (*adaptability*) dengan perubahan teknologi, lingkungan sosial budaya, dan kebijakan pemerintah. Jika terdapat perubahan-perubahan kebijakan, teknologi dan peraturan, pendidik dapat segera menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan; (2) memiliki rasa ingin tahu (*curiosity*) dan ingin belajar terhadap hal-hal baru. Pendidik dituntut segera mempelajari teknologi baru dan meninggalkan teknologi lama yang sudah tidak relevan lagi dengan kebutuhan sekarang; (3) kemampuan untuk menggunakan imajinasi, daya pikir untuk menciptakan karya baru (*creativity*) khususnya karya teknologi yang berguna untuk pembelajaran maupun masyarakat luas; (4) keberanian mengambil keputusan yang

mengandung resiko (*risk-taking*). Orang-orang yang berani mengambil resiko adalah orang yang dapat menyelesaikan masalah secara kreatif (*creative problem-solving*) dan berpikir logis hingga menghasilkan keputusan yang kuat. Berani mengambil resiko harus disertai kemampuan mengatasi atau menyelesaikan masalah yang penuh resiko sehingga tidak mengorbankan pihak manapun.

### 3) *Effective Communication*

Di masa depan, dunia kerja menuntut semua kegiatan berjalan efektif termasuk efektif dalam berkomunikasi. Orang yang dapat berkomunikasi dengan efektif adalah orang yang mampu menyampaikan ide atau gagasan secara tertulis dan lisan kepada kelompok sasaran dan mampu menerima ide atau gagasan secara tertulis dan lisan dari orang lain. Dengan komunikasi efektif orang dapat menerima gagasan orang lain dan tidak memaksakan gagasannya untuk diterima orang lain. Dengan demikian akan terjadi saling hormat menghormati antar sesama anggota tim. Jika dalam satu tim tidak terjadi konflik pendapat, maka tim juga dapat bekerja dengan solid.

Komunikasi efektif dapat dibangun dari orang-orang yang tidak hanya mementingkan diri sendiri atau dengan kata lain memiliki kepedulian terhadap kehidupan sosial. Karakteristik dari orang yang peduli sosial adalah mereka akan bertanggung jawab terhadap tindakan yang telah dilakukan pada dirinya sendiri maupun orang lain. Dengan kepribadian seperti ini, orang tidak mudah melempar kesalahan yang dilakukan kepada orang lain.

### 4) *High Productivity*

Pendidik yang berprestasi akan dinilai dari produktivitas karya-karyanya. Oleh sebab itu, supaya pendidik dapat sukses dalam berkarir maka pendidik dituntut mampu menggunakan apa yang dipelajari untuk menghasilkan karya yang relevan dan bermutu dalam konteks kehidupan yang nyata. Selain

tanggung jawab utama mengajar, pendidik juga diharapkan mampu mengelola program dan proyek untuk mencapai tujuan yang diinginkan.




Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu kepala sekolah yang sukses mengembangkan *teaching factory* (Abdul Haris, 2013) dinyatakan bahwa:

“guru dalam pembelajaran berbasis *teaching factory* perlu memiliki karakter yang kuat, karena pembelajaran berbasis *teaching factory* memiliki volume pekerjaan yang padat. Pekerjaan-pekerjaan dalam *teaching factory* memerlukan inovasi yang tinggi. Guru-guru yang aktif di *teaching factory* lebih kreatif dalam memberikan program praktek, sesuai dengan standar industri”

Hasil wawancara kemudian di *cross cek* dengan pengamatan. Berdasarkan hasil pengamatan, guru dan siswa yang terlibat *dalam teaching factory* terus bekerja sampai sore, melebihi jam kerja sekolah. Upaya guru dalam memberikan proses pembelajaran telah dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan semangat yang tinggi. Dalam pembelajaran berbasis *teaching factory* dibutuhkan guru yang tekun, ulet dan kreatif.

## **B. Pemberdayaan Siswa**

Sasaran akhir pengembangan edupreneurship adalah kesuksesan hidup lulusan. Orientasi lulusan pendidikan kejuruan adalah bekerja atau berwirausaha. Apapun jenis pekerjaannya, lulusan pendidikan kejuruan diharapkan mempunyai kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan kompetensi yang dibutuhkan masyarakat, dunia kerja, pengembangan profesional, dan ilmu pengetahuan. Kemampuan beradaptasi penting karena perubahan teknologi berjalan sangat cepat. Hampir semua pekerjaan di masa depan menggunakan teknologi, oleh sebab itu diperlukan lulusan yang mampu beradaptasi dengan teknologi baru. Beberapa ilustrasi teknologi masa depan yang masih dalam proses pengembangan saat ini diantaranya terdapat pada gambar 3:

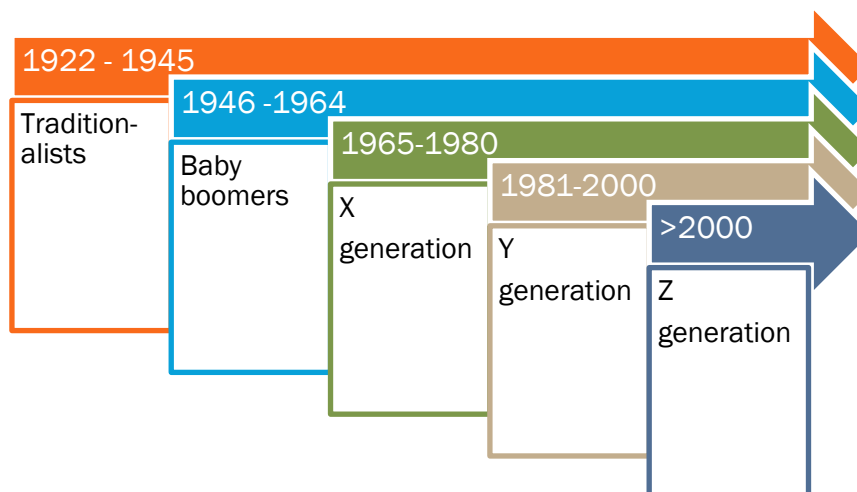
	<p>Pekerjaan dapat dirancang dan dioperasikan oleh komputer</p>
	<p>Tenaga manusia di dengan robot</p>
	<p>Kebutuhan listrik rumah tangga dipenuhi dari tenaga surya</p>

Gambar 3: Teknologi Masa Depan

Sumber: Fuadi Muchlis (<http://ashimima.com>)

Generasi muda yang lahir setelah tahun 2000 lebih mudah beradaptasi terhadap teknologi baru karena mereka sejak kecil sudah mengenal teknologi digital. Dalam kehidupan bermasyarakat, manusia selalu hidup dengan generasi yang berbeda. Generasi muda harus mampu menyesuaikan diri dengan generasi sebelumnya maupun generasi yang akan datang. Ahli psikologi mengelompokkan 4 generasi

berdasarkan tahun kelahirannya seperti terlihat pada gambar 4



Gambar 4: Generasi X, Y, Z

Setiap periode waktu kelahiran memiliki perbedaan karakteristik kepribadian sesuai dengan catatan sejarah yang terjadi masa itu. Orang Indonesia yang hidup pada masa perjuangan kemerdekaan (1922–1945) memiliki jiwa patriotisme yang lebih tinggi dibanding generasi muda yang sekarang. Guru mengalami hidup di dua atau tiga generasi sedangkan siswa sedang memasuki awal generasi kehidupan. Guru dan siswa harus saling menyesuaikan agar dapat hidup berdampingan. Agar terjadi kesepahaman antara guru dan siswa maka berikut ini dipaparkan karakteristik kepribadian dan gaya hidup lintas generasi pada tabel 7

Tabel 7: Karakteristik Kepribadian dan Gaya Hidup antar Generasi

PERSONAL AND LIFESTYLE CHARACTERISTICS BY GENERATION				
	Veterans (1922–1945)	Baby Boomers (1946–1964)	Generation X (1965–1980)	Generation Y (1981–2000)
Core Values	Respect for authority Conformers Discipline	Optimism Involvement	Skepticism Fun Informality	Realism Confidence Extreme fun Social
Family	Traditional Nuclear	Disintegrating	Latch-key kids	Merged families
Education	A dream	A birthright	A way to get there	An incredible expense
Communication Media	Rotary phones One-on-one Write a memo	Touch-tone phones Call me anytime	Cell phones Call me only at work	Internet Picture phones E-mail
Dealing with Money	Put it away Pay cash	Buy now, pay later	Cautious Conservative Save, save, save	Earn to spend

Berdasarkan informasi yang tertera pada **tabel 1** dapat dijelaskan bahwa setiap generasi memiliki tipe-tipe kepribadian yang berbeda. **Generasi veteran** memiliki sifat respek terhadap otoritas, kenyamanan dan disiplin, pendidikan sebagai sebuah mimpi, media komunikasi masih menggunakan pesan tertulis. **Generasi baby boomer** memiliki sifat optimis, dalam membelanjakan uang sering kredit (beli sekarang, bayar nanti). **Generasi X** memiliki keraguan, kesenangan dan informilitas. Pendidikan digunakan sebagai jalan menuju sukses. Gaya mereka berkomunikasi menggunakan telpon, khususnya untuk urusan pekerjaan dan lebih suka menabung. **Generasi Y** memiliki sifat yang realistik dan percaya diri. Gaya berkomunikasi menggunakan internet, dan jika memiliki uang cenderung dihabiskan.

Perilaku kerja antar generasi di lingkungan organisasi mereka berbeda. Perbedaan karakteristik perilaku kerja antar generasi dirangkum dalam matrik pada Tabel ... berikut ini:

Tabel: Gaya Bekerja antar Generasi



WORKPLACE CHARACTERISTICS				
	Veterans (1922-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation X (1965-1980)	Generation Y (1981-2000)
<b>Work Ethic and Values</b>	Hard work Respect authority Sacrifice Duty before fun Adhere to rules	Workaholics Work efficiently Crusading causes Personal fulfillment Desire quality Question authority	Eliminate the task Self-reliance Want structure and direction Skeptical	What's next Multitasking Tenacity Entrepreneurial Tolerant Goal oriented
<b>Work Is ...</b>	An obligation	An exciting adventure	A difficult challenge A contract	A means to an end Fulfillment
<b>Leadership Style</b>	Directive Command-and-control	Consensual Collegial	Everyone is the same Challenge others Ask why	*TBD
<b>Interactive Style</b>	Individual	Team player Loves to have meetings	Entrepreneur	Participative
<b>Communications</b>	Formal Memo	In person	Direct Immediate	E-mail Voice mail
<b>Feedback and Rewards</b>	No news is good news Satisfaction in a job well done	Don't appreciate it Money Title recognition	Sorry to interrupt, but how am I doing? Freedom is the best reward	Whenever I want it, at the push of a button Meaningful work
<b>Messages That Motivate</b>	Your experience is respected	You are valued You are needed	Do it your way Forget the rules	You will work with other bright, creative people
<b>Work and Family Life</b>	Ne'er the twain shall meet	No balance Work to live	Balance	Balance

\*As this group has not spent much time in the workforce, this characteristic has yet to be determined.

Sumber: Greg Hammill (2005).

Dari tabel ... dapat dijelaskan karakteristik kerja masing-masing generasi sebagai berikut: **Generasi veteran** memiliki sifat pekerja keras; mau berkorban, berakit-rakit ke hulu dan berenang-renang ketepian (bersakit-sakit dahulu dan bersenang-senang kemudian). **Generasi baby boomer** bekerja lebih efisien, menyeluruh, terlibat secara penuh, mengatasi masalah dan mengejar kualitas. **Generasi X** bersikap percaya diri, mengurangi tugas-tugas, membutuhkan pengarahan, menghadapi tantangan yang sulit, gaya interaksi entrepreneur. **Generasi Y** memiliki sifat ulet, banyak tugas dalam satu waktu, berorientasi pada tujuan, toleran, dan

berpartisipasi. Dari sumber lain, sifat-sifat kepribadian generasi X, Y dan baby boomers diinformasikan sebagai berikut:

<b>Baby boomer</b>	<b>Gen X</b>	<b>Gen Y</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengembangkan diri</li> <li>▪ Pragmatis dan idealis</li> <li>▪ Berasumsi pada keberagaman</li> <li>▪ Bebas untuk mencari dan mencapainya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melibatkan diri</li> <li>▪ Praktis/pragmatis</li> <li>▪ Menerima keberagaman</li> <li>▪ Bekerja keras untuk sukses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bekerja keras</li> <li>▪ Optimis, realistik</li> <li>▪ Bergaya selebritis</li> <li>▪ Memiliki harapan tinggi</li> </ul>

Sumber: Fimela (2 September 2013). *Lifestyle relationship*, tips sukses cerdas siasati perbedaan generasi di kantor. Diakses dari <http://www.fimela.com/>

Generasi Y yang lahir dari tahun 1981 sampai sekarang memiliki banyak sifat-sifat entrepreneurship. Generasi Y memiliki karakteristik:

- (1) cepat merespon ide baru yang dilatarbelakangi oleh filosofi, pengalaman, pesan multi generasi
- (2) selalu ingin coba-coba, peduli dengan teknologi terbaru
- (3) terlihat pintar, aktif, dan agresif.
- (4) mengerjakan banyak hal dalam waktu bersamaan
- (5) akrab dengan internet dan sangat aktif dalam media jejaring sosial melalui gadget (Skype, Whatsapp, Twitter, Facebook),

Karakter negatif yang perlu dihilangkan antara lain: (1) kerja sering berpindah-pindah karena cepat bosan; (2) bekerja tidak terlalu serius, karena bekerja bukan untuk kehidupan atau menghidupi keluarga; (3) cuek dengan lingkungan sekitar; (4) tidak merasa bersyukur; (5) individualisme tinggi. Generasi Y dianggap tidak memiliki komitmen tinggi dan

loyalitas terhadap perusahaan tetapi pengaruh ikatan teman dapat membuat mereka mengubah karier dan pekerjaan.

Dari beberapa sumber informasi yang berhasil dilacak, generasi yang lahir setelah tahun 1981 (Gen Y ) memiliki potensi yang tinggi untuk berkembang. Mereka merupakan generasi yang optimis dalam menghadapi tantangan hidup dimasa depan, dapat bekerja ganda (*multitasking*) dalam berbagai pekerjaan sekaligus. Gen Y dapat menjadi generasi emas jika dibina dengan baik. Dalam teori tri logi pendidikan dari Ki Hadjar Dewantara, guru berperan memberi teladan (*ing ngarsa sung tuladha*), membangun kemauan (motivasi) dan memberdayakan siswa untuk berprestasi (*ing madya mangun karsa*) dan mengikuti kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran (*tut wuri handayani*).

Dalam menghadapi siswa generasi Y, siswa diberi banyak kesempatan untuk meraih sukses di sekolah. Kesuksesan di sekolah dapat memberi pengalaman positif yang sangat berharga untuk meraih kesuksesan berikutnya.

### C. Struktur Kurikulum

Membangun *edupreneurship* menuntut perubahan kurikulum dan strategi pembelajaran. Kurikulum di lembaga *edupreneurship* juga harus fleksible, menyesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja. Kurikulum yang selalu berubah menuntut strategi pembelajaran yang selalu *up to date* dan strategi pembelajaran yang berorientasi pada siswa agar siswa mampu berkreasi dalam memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi.

Melihat perkembangan TIK yang begitu cepat, maka proses pembelajaranpun mengalami pergeseran paradigma. Beberapa komponen pembelajaran yang mengalami pergeseran paradigma antara lain: kurikulum, proses pembelajaran dan lingkungan belajar. Suryadarma (2012) mengidentifikasi hal-hal yang menyebabkan pergeseran paradigma tersebut yaitu:

Kurikulum		
	Tradisional	Baru
1	Major focus on content	Content & process balance
2	Content acquisition	Learning to learn
3	Lock step progress	Continuous progress

Kurikulum mengalami pergeseran paradigma yaitu dari kurikulum tradisional yang mengedepankan pada isi menjadi kurikulum yang menyeimbangkan antara proses dan isi serta mulai memikirkan strategi bagaimana cara peserta didik akan belajar nantinya. Kurikulum pendidikan kejuruan akan terus berkembang secara berkesinambungan menyesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, masyarakat, dunia kerja dan perkembangan bisnis yang selalu berubah. Jika isi kurikulum dibatasi pada materi tertentu yang telah ditetapkan beberapa tahun lalu, maka isi kurikulum sudah tidak relevan lagi untuk kebutuhan di masa yang akan datang.

Struktur kurikulum untuk mencapai kompetensi lulusan di Oxford (2012) tidak seluruhnya mengikuti standar kompetensi

yang ditetapkan pemerintah. Oxford hanya memberikan kompetensi inti tetapi Oxford memiliki akuntabilitas etis untuk mempersiapkan siswa dengan kompetensi yang diperlukan dunia global abad 21<sup>st</sup>, Oxford memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan lulusan untuk berhasil di pasar global. Peserta didik dilatih untuk belajar pentingnya konteks, pengambilan keputusan, berpikir kritis, berkolaborasi, dan apa artinya menjadi warga dunia yang memiliki koneksi tanpa batas. Menyongsong abad 21, siswa perlu dilatih untuk dapat memecahkan masalah tematik yang melibatkan berbagai disiplin ilmu, dalam situasi tak terduga, di daerah yang tidak familier, supaya mereka tetap dapat berkreasi. Kompetensi siswa yang dituntut pada abad 21 antara lain: komunikasi yang baik, berani mengambil resiko, penemu, mudah beradaptasi dan luwes, serta berpikir divergen. Pada abad 21 sudah dapat diprediksi hanya para pekerja yang dapat membuat dan menciptakan karya mereka sendiri yang akan benar-benar dipekerjakan.

#### D. Model pembelajaran

Sejalan dengan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, proses pembelajaran mengalami perubahan. Penyebab pergeseran paradigma pada proses pembelajaran adalah sebagai berikut.

Proses pembelajaran		
	Tradisional	Baru
1	Teacher-centered	Child-centered
2	Single textbook	Resource-based learning
3	Single instructional approach	Multiple approaches to instruction

Pembelajaran yang mampu membekali peserta didik untuk menjadi *teacherpreneur* adalah pembelajaran yang berpusat pada peserta didik (*student centered learning*). Peserta didik dituntut lebih aktif belajar dan pendidik

memfasilitasi terjadinya proses belajar. Sumber belajar yang hanya mengandalkan satu buku teks sudah tidak mencukupi lagi untuk memenuhi kebutuhan belajar oleh sebab itu perlu disediakan berbagai sumber-belajar. Pembelajaran yang biasanya hanya menggunakan satu metode berubah menjadi pembelajaran yang menggunakan berbagai macam metode.

Perubahan gaya belajar peserta didik yang semakin kritis, menyebabkan metode pembelajaran tradisional yang hanya berpusat kepada guru seperti ceramah sudah tidak menarik lagi. Oleh sebab itu, mulai dari sekarang pendidik harus memperbaiki gaya mengajar, menggunakan berbagai strategi dan sumber belajar dan lebih banyak melibatkan peserta didik dalam kegiatan belajar. Pendidik yang masih menggunakan cara-cara mengajar tradisional dan tidak mau mengikuti perubahan akan disepelkan oleh peserta didiknya karena peserta didik merasa bisa belajar lebih baik dari sumberbelajar lain, materi pelajaran sudah kuno dan strategi pembelajaran tidak menarik lagi.

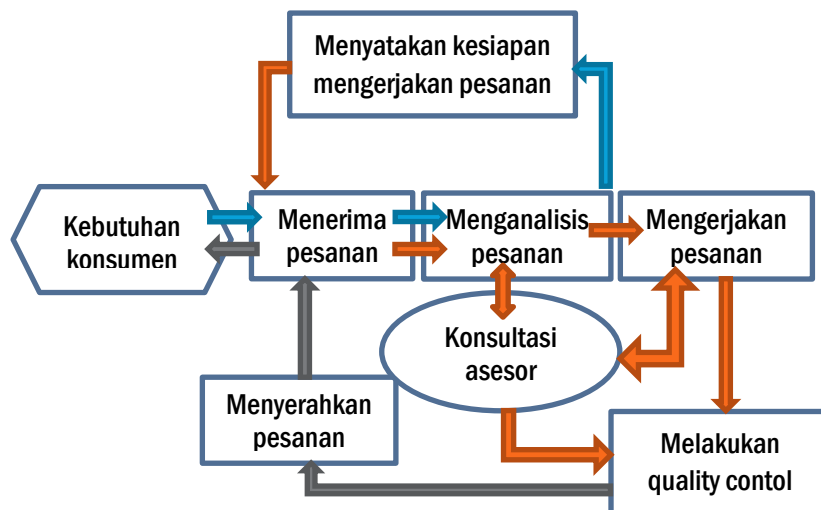
Lingkungan belajar di era global mengalami perubahan. Dengan fasilitas internet, konektivitas peserta didik tidak terbatas ruang dan waktu. Fenomena yang menyebabkan pergeseran lingkungan belajar antara lain:

<b>Lingkungan belajar</b>		
	<b>Tradisional</b>	<b>Baru</b>
1	Competitive	Cooperative
2	System level management	School-site management
3	Supervision of learners	Empowerment of learners
4	Hierarchical structures	Professional/ collegial structures

Lingkungan belajar yang dibutuhkan supaya dapat mengembangkan potensi edupreneurship adalah lingkungan belajar yang kooperatif. Dengan kooperatif, peserta didik dari berbagai macam kemampuan dapat saling membantu untuk

memperoleh sukses bersama. Sistem manajemen juga mengalami perubahan dari manajemen yang diatur oleh pusat menjadi manajemen berbasis sekolah. Lingkungan belajar dikondisikan untuk memberdayakan peserta didik dalam belajar bukan untuk mengawasi mereka ketika belajar. Struktur organisasi kerja yang sebelumnya berjenjang hierarkis ke atas menjadi struktur organisasi kolegial dan profesional. Lingkungan pendidikan diciptakan untuk memberi peluang bagi siswa yang mampu untuk lebih cepat menyelesaikan tugas-tugas belajar atau akselerasi.

Rahmat Kurniawan (2014) menguji coba model pembelajaran *teaching factory* 6 langkah (TF-6M) dengan alur seperti yang terdapat pada gambar 3



Gambar 3. Alur Pelaksanaan Model Pembelajaran TF-6M Sumber: Rahmat Kurniawan, 2014

Model Pembelajaran TF-6M dalam satu siklus kerja terdiri dari enam langkah yaitu: menerima pemesan, menganalisis pesanan, menyatakan kesiapan mengerjakan pesanan, mengerjakan pesanan, melakukan kontrol kualitas, dan menyerahkan pesanan. Terdapat tiga unsur yang terlibat dalam proses pembelajaran, yaitu: siswa yang memerankan

sebagai pekerja, guru yang berperan sebagai asesor, konsultan, fasilitator, dan sekaligus sebagai penanggungjawab keseluruhan program pembelajaran, dan pemberi/pemilik pesanan/pemesan baik dari industri, dari perorangan atau dari sekolah setempat (Martawijaya 2010). Model TF-6M diterapkan pada kompetensi keahlian patiseri. Hasil implementasi model TF-6M telah terbukti mampu meningkatkan minat berwirausaha.

Pembelajaran kewirausahaan memprioritaskan pada pembentukan perilaku (*behaviour*) seseorang agar menjadi lebih kuat dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dengan berbagai risiko yang dihadapi. Pembelajaran kewirausahaan (*entrepreneurship*) menuntut seseorang untuk dapat mencurahkan waktu dan tenaga yang lebih banyak untuk memikul resiko-resiko finansial, menanggung dampak psikis dan sosial yang menyertainya. Entrepreneur berorientasi pada keuntungan finansial sehingga hasil kerja kerasnya akan dihargai dengan imbalan berbentuk uang dan kepuasan pribadi.

## **E. Pemberdayaan Komite Sekolah**

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, keluarga, dan masyarakat. Sekolah dapat mengikutsertakan masyarakat dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan. Tugas Komite sekolah/madrasah memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

### **1. Pengertian dan Prinsip-prinsip Pemberdayaan**

Istilah pemberdayaan banyak digunakan pada berbagai bidang ilmu seperti ekonomi, sosial, kemanusiaan (wanita, masyarakat miskin, kelompok marginal, anak berkebutuhan



khusus), politik, dan budaya. Pemberdayaan mengacu pada strategi perubahan dengan tujuan meningkatkan kemampuan individu maupun organisasi untuk bertindak. Dalam konteks manusia sebagai makhluk individu pemberdayaan mengandung pengertian sebagai sarana yang memungkinkan individu untuk membuat keputusan (Bowen dan Lawler, 1992) dan sebagai fenomena pribadi di mana individu mengambil tanggung jawab atas tindakan mereka sendiri (Pastor, 1996). Menurut Cheryl E. Czuba, (2003) pemberdayaan adalah suatu proses sosial multi-dimensi yang membantu orang mendapatkan kontrol atas kehidupan mereka sendiri atau proses menumbuhkan daya (yaitu, kemampuan untuk melaksanakan) pada orang, untuk digunakan dalam kehidupan mereka sendiri, komunitas mereka, dan dalam masyarakat mereka. Dari beberapa pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pemberdayaan merupakan usaha untuk membuat seseorang menjadi berdaya atau memiliki kemampuan menggunakan sumberdaya yang dimiliki dalam mencapai tujuan atau menghasilkan produk yang diinginkan.

*Empowerment* dapat dimulai dengan memahami dan menguji konsep berdaya dan tidak berdaya. Berdaya berarti kapasitas organisasi untuk menghasilkan apa yang diinginkan, termasuk dampak yang dikehendaki atau tidak dikehendaki. Menurut Wallerstein (1992), empowerment adalah proses tindakan sosial yang menawarkan keterlibatan orang, organisasi, komunitas untuk mencapai tujuan meningkatkan kemampuan individu atau masyarakat, efikasi politik, perbaikan kualitas hidup masyarakat, dan keadilan sosial. While Whitmore (1988) menyatakan bahwa konsep *empowerment* memerlukan batasan yang jelas dan dilakukan dengan asumsi sebagai berikut:

- 1) Individu diasumsikan lebih memahami kebutuhannya sendiri dari pada orang lain oleh sebab itu mereka harus mampu mendefinisikan dan menindaklanjutinya.
- 2) Semua orang memiliki kekuatan yang dapat dikembangkan
- 3) Pemberdayaan merupakan proses jangka panjang

- 4) Pengalaman pemberdayaan yang tidak efektif dapat dipertimbangkan untuk menghentikan pemberdayaan.

*The Social Development Division of the Swiss Agency for Development and Cooperation* (2004) menyusun konsep pemberdayaan sebagai proses emansipasi pada orang-orang yang kurang beruntung agar diberdayakan supaya mereka dapat memperoleh hak-hak mereka, memperoleh akses ke sumber daya dan berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan masyarakat serta mampu membuat keputusan. Dalam kaitannya dengan organisasi, Lashley (1996) mendefinisikan pemberdayaan sebagai tujuan untuk merancang dan menggunakan strategi. Pemberdayaan dikerahkan agar karyawan memiliki komitmen yang lebih besar, meningkatkan *bottom-line*, atau untuk meningkatkan daya tanggap terhadap pelanggan. Organisasi dapat memfokuskan pada tujuan pemberdayaan tertentu dengan mengorbankan potensi keuntungan yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan pemberdayaan lainnya. Dalam konteks organisasi seperti organisasi sekolah, pemberdayaan sekolah berarti semua upaya yang dilakukan untuk meningkatkan partisipasi aktif para warga sekolah dalam proses pengembangan sekolah menjadi sekolah mandiri yang sukses

Dalam konteks masyarakat Subejo dan Supriyanto (2004) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan upaya yang disengaja untuk memfasilitasi masyarakat dalam merencanakan, memutuskan dan mengelola sumberdaya yang dimiliki melalui tindakan kolektif (*collective action*) dan jaringan kerja (*networking*) sehingga pada akhirnya masyarakat memiliki kemampuan dan kemandirian secara ekonomi, ekologi, dan sosial". Sekolah berbasis masyarakat merupakan lembaga pendidikan yang diprakarsai pemerintah dan dilaksanakan secara terpadu dengan penduduk setempat untuk meningkatkan kondisi sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih bermanfaat dengan memberdayakan masyarakat. Pemberdayaan sekolah berbasis masyarakat merupakan upaya

untuk meningkatkan kemampuan sekolah agar mampu memecahkan permasalahan yang dialaminya dengan bantuan dari masyarakat sekitar.

Istilah pemberdayaan memiliki makna yang berbeda-beda tergantung pada objek pemberdayaan atau subjek yang diberdayakan. Cecilia (2009) mengidentifikasi definisi pemberdayaan dari berbagai sudut pandang yaitu pemberdayaan ekonomi, pemberdayaan manusia dan sosial, serta pemberdayaan politik dan budaya. Definisi pemberdayaan dari masing-masing sudut pandang tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pemberdayaan ekonomi.  
Pemberdayaan ekonomi merupakan usaha untuk memastikan bahwa orang yang diberdayakan memiliki keterampilan yang tepat, kemampuan, sumber daya, akses ke pendapatan dan penghidupan yang aman serta berkelanjutan. Terkait hal ini, beberapa organisasi sangat fokus pada pentingnya akses ke aset dan sumber daya
- 2) Pemberdayaan manusia dan sosial  
Pemberdayaan sebagai proses sosial multidimensi bertujuan membantu orang untuk mendapatkan kontrol atas kehidupan mereka sendiri. Pemberdayaan adalah proses yang menumbuhkan daya (yaitu, kemampuan untuk melaksanakan) pada orang, kemampuan yang dapat digunakan dalam kehidupan mereka sendiri, komunitas mereka dan masyarakat mereka, dengan mampu bertindak mengatasi masalah mereka yang penting
- 3) Pemberdayaan politik.  
Pemberdayaan politik bertujuan meningkatkan kemampuan sekelompok orang dalam menganalisa, mengatur dan memobilisasi. Pemberdayaan politik menyebabkan aksi kolektif yang diperlukan untuk perubahan kolektif. Pemberdayaan politik sering berkaitan dengan pendekatan berbasis hak untuk pemberdayaan dan memberdayakan warga untuk menuntut hak hak mereka (Piron dan Watkins, 2004).

#### 4) Pemberdayaan budaya

Pemberdayaan budaya merupakan pendefinisian kembali aturan, norma untuk melestarikan praktek-praktek budaya yang telah dilakukan (Stromquist, 1993). Pemberdayaan budaya bertujuan memperjuangkan hak-hak minoritas dengan menggunakan budaya sebagai titik awal masuk ke dalam subjek yang diberdayakan.

Dari beberapa pengertian pemberdayaan tersebut tersirat bahwa pemberdayaan dilakukan oleh pihak eksternal yang mempengaruhi supaya orang atau komunitas yang menjadi subjek pemberdayaan dapat melakukan perubahan sesuai fokus masalah yang menjadi objek pemberdayaan. Objek pemberdayaan pada umumnya berupa peningkatan kemampuan dalam hal-hal tertentu seperti peningkatan kemampuan sesuai dengan profesinya, ekonomi, sosial, budaya, dan politik. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan pengertian pemberdayaan sekolah berbasis masyarakat yaitu usaha dari pihak eksternal (pemerintah atau masyarakat) untuk membantu sekolah agar sekolah mampu bertindak, melaksanakan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik. Objek pemberdayaan sekolah pada umumnya adalah manajemen sekolah yang meliputi manajemen kesiswaan, kurikulum, sumberdaya manusia, sarana prasarana, keuangan, dan unit usaha sekolah.

Pemberdayaan pegawai dilakukan dengan mengembangkan potensi pegawai supaya kinerjanya meningkat dan pengendalian diri (*self-control*) terjamin (Collins, 1996b dalam Erstad, 1997). Beliau memberi contoh pemberdayaan di sebuah organisasi Mazda. Di organisasi tersebut pemberdayaan sudah dilakukan sejak proses seleksi dengan cara menyeluruh untuk memperoleh calon karyawan yang cocok dengan organisasi tersebut, pekerja yang dipilih telah menunjukkan kesediaan untuk berkomitmen tinggi kepada organisasi dan kemudian menjadi anggota yang didorong untuk berpartisipasi aktif dalam sistem yang diberdayakan

## 2. Langkah-langkah Pemberdayaan Sekolah

Untuk membantu sekolah berbasis masyarakat supaya lebih berdaya, maka pemberdayaan dapat dilakukan dengan mengacu teori proses pemberdayaan dari Nixon (1994). Dalam rangka mengembangkan organisasi di mana orang dapat bekerja sebagai individu dan juga dalam tim menuju tujuan bersama, Nixon melakukan lima strategi proses pemberdayaan yaitu:

- 1) *establishing a vision;*
- 2) *prioritizing and acting only where most impact is possible;*
- 3) *developing strong relationships with colleagues;*
- 4) *expanding networks;*
- 5) *using internal and external support groups* (Nixon, 1994).

Strategi yang dikembangkan oleh Nixon di atas dapat diterapkan dalam proses pemberdayaan sekolah berbasis masyarakat atau sekolah swasta dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) menetapkan visi;

Langkah pertama sebelum melakukan kegiatan adalah merumuskan visi dan tujuan kegiatan. Perumusan visi dilakukan bersama antara pemberdaya dan sasaran yang akan diberdayakan (sekolah swasta) supaya kegiatan sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki oleh sekolah swasta. Kegiatan yang layak dilakukan diidentifikasi dan disusun urutan berdasarkan prioritas dari yang paling penting sampai ke kegiatan yang kurang penting. Kegiatan yang relevan untuk memberdayakan sekolah swasta antara lain adalah: membantu sekolah dalam memenuhi kebutuhan guru, peningkatan mutu guru, membantu pengadaan peralatan laboratorium, meningkatkan kompetensi guru dalam mengelola program sekolah dsb.

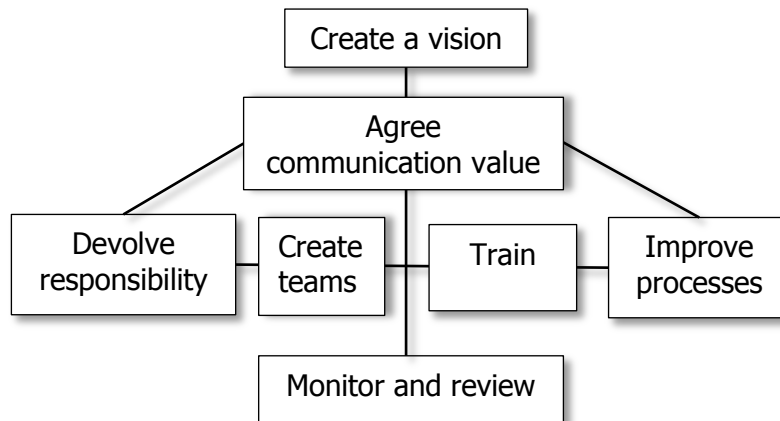
- 2) memprioritaskan tindakan dan memilih tindakan yang memberi dampak paling diharapkan

Berdasarkan hasil identifikasi kegiatan, langkah berikutnya adalah memilih tindakan yang dilakukan sesuai dengan

urutan prioritas. Tindakan yang dipilih merupakan tindakan yang memberi dampak paling besar dan penting. Jika sekolah belum memiliki sumberdaya yang untuk melaksanakan kegiatan yang diidentifikasi dari unsur 5M (*man, money, machine, material, methods*) maka prioritas pertama adalah menyediakannya kemudian baru meningkatkan kualitasnya.

- 3) memperkuat hubungan dengan rekan-rekan;  
konsolidasi internal dengan warga sekolah swasta perlu dibangun agar kegiatan mendapat dukungan positif dari semua warga sekolah. Jika ada beberapa warga yang tidak mendukung akan berpotensi menghambat dan merusak kegiatan yang sedang dilakukan, misalnya dengan menjelek-jelekan program atau tidak ikut berpartisipasi. Konsolidasi bisa dilakukan dengan rapat kerja, menampung usul-usul dari semua warga yang dapat mendukung kelancaran dan kesuksesan kegiatan pemberdayaan
- 4) memperluas jaringan; dan  
Dalam implementasi kegiatan pemberdayaan, sekolah swasta perlu melakukan kolaborasi dengan instansi lain. Hal ini sangat penting untuk mencari dukungan moral maupun materiil yang dapat meringankan masalah yang dihadapi. Pemberdayaan dapat dilakukan dengan cara sharing sumberdaya. Sebagai contoh, jika sekolah swasta yang kekurangan tenaga pengajar maka sekolah dapat berkolaborasi dengan sekolah yang memiliki banyak tenaga pengajar. Jika sekolah kekurangan sarana/prasarana belajar, maka sekolah swasta dapat menginduk ke sekolah negeri yang telah memiliki sumberdaya dan belum dimanfaatkan secara optimal.
- 5) menggunakan dukungan kelompok internal dan eksternal.  
Setelah terjadi konsolidasi internal dan eksternal, sekolah swasta tinggal menggunakannya. Dengan demikian, sekolah swasta mampu mandiri setelah dibantu dan diberdayakan oleh pemberdaya yaitu pemerintah, yayasan atau pemerhati pendidikan lainnya.

Senada dengan Nixon, Cook (1994) juga merangkum tahap-tahap penting dalam proses *empowerment* pada diagram alir di gambar 1. Proses pemberdayaan dimulai dari membuat pernyataan visi dan menyetujui nilai-nilai. Manajemen menyerahkan tanggung jawab untuk membentuk tim kerja, melatih dan proses perbaikan yang dapat dimonitor dan dievaluasi pada akhir kegiatan.

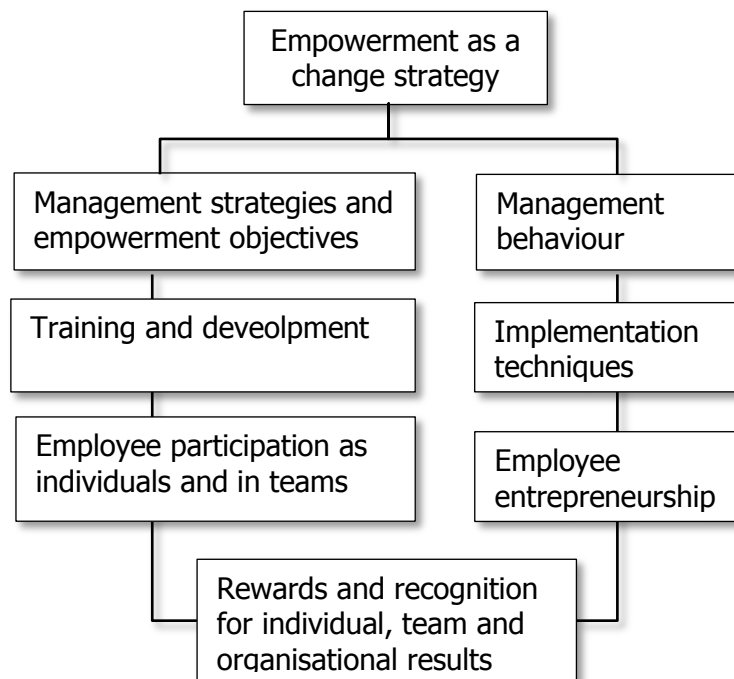


Gambar 1. Process *empowerment* (Cook, 1994)

Semua kegiatan selalu diawali dengan perumusan visi atau tujuan. Setelah tujuan tersusun, rencana kegiatan didiskusikan agar semua sasaran pemberdayaan tahu dan turut mendukung pelaksanaan kegiatan yang telah disusun tersebut. Kegiatan pemberdayaan tidak mungkin jika hanya dilakukan oleh orang per orang, maka untuk melancarkan kegiatan perlu ada pembagian dan penyerahan tanggung jawab kepada tim kerja yang telah dibentuk. Sasaran pemberdayaan kemudian dilatih untuk memperbaiki kinerja. Selama dan sesudah pelaksanaan kegiatan dilakukan evaluasi untuk mengetahui apakah pemberdayaan telah memperoleh dampak yang diharapkan yaitu sasaran pemberdayaan telah mampu melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Contoh pemberdayaan sekolah swasta dalam konteks tersebut adalah pemberdayaan pengelolaan unit produksi untuk

menambah income sekolah. Pemberdaya dapat membantu dan membina unit produksi sekolah mulai dari perencanaan, pengoperasian, pemasaran, permodalan, dsb. Dampak yang diharapkan adalah sekolah memperoleh keuntungan .sesuai dengan target rencana yang telah ditetapkan.

Elemen *empowerment* dimulai dengan konsep strategi perubahan dan diakhiri dengan hasil. Erstad (1997) menyusun gambaran tentang proses perubahan pada organisasi ketika dilakukan pemberdayaan seperti diilustrasikan pada gambar 2. Pemberdayaan digagas pada saat pemberdaya melihat ada sumberdaya sekolah yang belum dimanfaatkan secara optimal dan masih dapat dioptimalkan lagi jika sumberdaya yang ada mau dan mampu melakukan perubahan.



Gambar 2. Empowerment and organizational change (Erstad, 1997)

Langkah-langkah pemberdayaan yang terdapat pada gambar 2 dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) ide



pemberdayaan dimulai dari keinginan untuk berubah sehingga disusun strateginya; (2) setelah ada konsep perubahan kemudian dirancang tujuan pemberdayaan, manajemen perubahan dan manajemen sumberdaya manusia yang akan diubah perilakunya atau mindsetnya. Langkah perubahan berikutnya dilaksanakan dengan mengimplementasikan strategi dan teknik yang telah dirancang melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan. Setelah dilatih diharapkan subjek pemberdayaan turut berperan aktif sebagai individu maupun kerjasama dalam tim untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan pemberdayaan. Jika subjek pemberdayaan telah berhasil kemudian diberikan penghargaan dan pengakuan kepada individu, tim atau organisasi sekolah. Jadi dengan demikian, jika ada rencana untuk memberdayakan sekolah maka perlu ditanamkan konsep perubahan dulu kepada sasaran. Setelah sasaran pemberdayaan yaitu sekolah dapat memahami dan memiliki keinginan untuk berubah baru disusun strategi yang tepat untuk memberdayakan sasaran. Dalam pelaksanaan strategi tersebut, sasaran pemberdayaan wajib berpartisipasi aktif supaya tujuan pemberdayaan dapat tercapai.

Salah satu strategi yang tepat untuk memberdayakan sekolah berbasis masyarakat Indonesia adalah dengan teknik *participatory*. Masyarakat dilibatkan sebagai subyek yang turut serta dalam setiap tahapan perubahan itu, bukan hanya sebagai penonton yang tidak terlibat dalam prosesnya. Masyarakat yang tidak dilibatkan dalam proses pemberdayaan akan cenderung acuh tak acuh ketika proses perubahan/pembangunan itu selesai dilaksanakan. Selain pelibatan masyarakat dalam tiap tahapannya, pemberdaya berusaha menempatkan dirinya sebagai "*insider*" walau sebenarnya dia berada diluar sistem yang sedang dibangun.

# BAB IV MANAJEMEN EDUPRENEURSHIP

## A. Struktur Organisasi

Membangun *edupreneurship* menuntut perubahan-perubahan visi, manajemen lembaga, dan budaya kerja organisasi. Oleh sebab itu, *edupreneurship* memerlukan dukungan manajemen organisasi yang lebih fleksibel terhadap perubahan.

Lingkungan organisasi global dapat mempengaruhi sistem manajemen lembaga. Lingkungan organisasi adalah satu kumpulan kekuatan dan kondisi yang beroperasi di luar batas-batas organisasi tetapi mempengaruhi kemampuan seorang manajer untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya (<http://www.hrdiscussion.com/hr38471.html>). Dalam era global, manajemen lingkungan organisasi yang paling tepat adalah menggunakan *open system* yaitu mengambil sumber daya dari lingkungan eksternal dan mengubahnya menjadi barang dan jasa yang kemudian dikirim kembali ke lingkungan itu. Dalam dunia pendidikan, *open system* ini dapat diterapkan dengan memanfaatkan berbagai macam bentuk kerjasama dengan lingkungan eksternal seperti dengan dunia usaha dan dunia industri, komite sekolah, dan masyarakat umum. Kerjasama dilakukan untuk menyiapkan lulusan yang relevan dengan kebutuhan mereka, atau menghasilkan produk barang dan jasa yang dibutuhkan mereka.

Dalam situasi lingkungan yang selalu berubah-ubah diperlukan struktur organisasi yang dinamik. Struktur

organisasi yang tepat diterapkan di lembaga pendidikan pengembang edupreneurship adalah menggunakan struktur organik. *Organic structure* merupakan struktur organisasi yang menerapkan sistem desentralisasi. Otoritas untuk membagi tugas dan perannya dipegang oleh manajer level menengah (Ketua Program Studi). Garis perintah tidak selalu vertikal tetapi juga mempertimbangkan lingkungan sejawat (*horizontal*) dengan mendorong pendidik/staf organisasi untuk bekerja sama dan merespon dengan cepat jika ada kejadian yang tidak sesuai dengan harapan. Model ini cocok untuk teori Y, dimana pendidik/staf organisasi telah memiliki banyak potensi sehingga manajer tinggal menyediakan suasana akademik yang mendorong mereka untuk berprestasi.

Sebaliknya, jika pendidik/staff malas dan kurang kreatif maka struktur organisasi yang dapat dijalankan adalah struktur mekanistik yang cocok untuk teori X. *Mechanistic structure* merupakan struktur organisasi yang menerapkan sistem sentralisasi, otoritas terpusat oleh satu komando, tugas dan aturan ditentukan secara jelas berdasarkan garis vertikal dari atasan ke bawahan, dan karyawan diawasi dengan ketat. Model ini tidak relevan diterapkan pada lembaga pendidikan yang mengembangkan edupreneurship karena inisiator dan pengendalian hanya dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan. Beban tugas pimpinan terlalu berat dan jika pimpinan berhalangan maka tidak ada staf yang dapat menggantikan. Penerapan manajemen organisasi edupreneurship dapat disimak pada tabel 7

Tabel 7. Manajemen Organisasi Edupreneurship

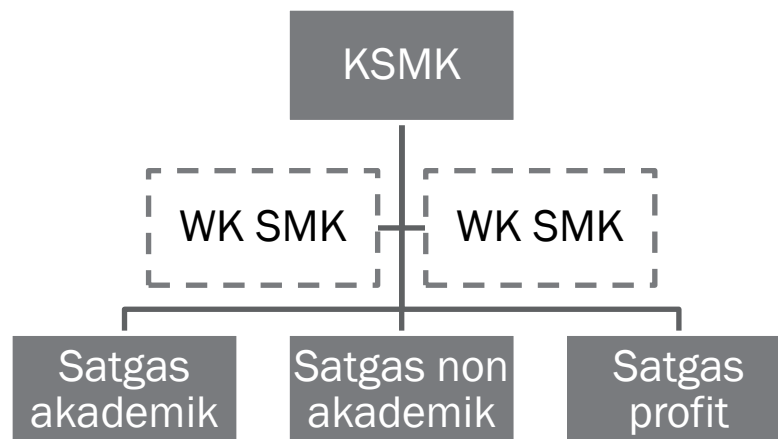
Dimensi manajemen	Perbedaan Karakteristik	
Struktur Organisasi	<b><i>Organic</i></b>	<b><i>Mechanistic</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fleksibel, dinamis</li> <li>▪ dapat mengubah jabatan sesuai kebutuhan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tugas dan aturan ditetapkan dengan jelas</li> <li>▪ Jika ada masalah,</li> </ul>

Dimensi manajemen	Perbedaan Karakteristik	
Teori SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jika ada masalah dapat memberi respon langsung untuk mengatasi</li> </ul>	
	<b>Teori Y</b>	<b>Teori X</b>
Sistem Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDM potensial</li> <li>manajer tinggal menyediakan suasana akademik yang mendorong untuk berprestasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDM Malas, kurang kreatif</li> <li>kerja di bawah bimbingan dan pengawasan</li> </ul>
	<b>Desentralisasi</b>	<b>Sentralisasi</b>
	Garis perintah tidak selalu vertikal, bisa koordinasi antar staf	Garis perintah vertikal, 1 komando Pengawasan ketat

Supaya pengelolaan edupreneurship lebih fleksibel dan mampu beradaptasi dengan kebutuhan lingkungan, maka dalam satu sekolah perlu dibangun beberapa satuan tugas. Tiap satuan tugas dipimpin oleh ketua yang ahli dalam bidangnya. Setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda oleh sebab itu menempatkan orang pada posisi jabatan tertentu harus memperhatikan kemampuannya (*the right man in the right place*). Pimpinan dalam suatu instansi harus bisa melihat kemampuan atau kompetensi pegawainya sehingga bisa menempatkan dalam posisi yang pas, karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila pegawai yang ditempatkan tidak punya kompetensi yang sesuai, maka tentu saja hasilnya tidak akan seperti yang diharapkan.

Struktur organisasi pendukung edupreneurship minimal memiliki tiga satuan tugas yaitu: akademik, non akademik dan profit. Bagian akademik berusaha untuk menggenjot prestasi akademik siswa, merancang kegiatan dan membuat proposal-proposal pengajuan dana kegiatan ke berbagai instansi pendonor. Bagian non akademik bertugas menyiapkan sikap

dan kepribadian siswa dalam bekerja maupun bermasyarakat. Bagian profit bertugas menggali sumberdana dari berbagai sumberdaya yang dimiliki sekolah. Tiga satuan tugas ini bekerja secara sinergis untuk menyeimbangkan antara *hard skill* dan *soft skill* (cipta, rasa dan karsa atau *knowledge, skill dan attitude*). Dengan tiga komponen satuan tugas ini diharapkan akan tercipta lulusan yang pintar, kreatif dan kaya hati. Contoh struktur organisasi satuan tugas pengembangan edupreneurship SMK dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar 4: Contoh Struktur Organisasi Edupreneurship

Setiap satuan tugas diisi oleh orang-orang yang memiliki motivasi tinggi untuk bekerja sesuai kompetensinya. Khusus untuk satgas profit, struktur organisasi bisa diisi oleh guru dan praktisi profesional. Susunan organisasi *business center* (BC) menurut pedoman pengembangan BC SMK adalah sebagai berikut:

- Penanggung jawab : Kepala Sekolah
- Manager BC : Praktisi/Profesional
- Bag keuangan : Guru
- Bag Pengadaan : Praktisi
- Bag Personalia : Guru
- Bag Kelembagaan : Guru
- Bag Gudang dan Perlengkapan: Praktisi

## B. Penjaminan Mutu Produk

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Goetsch dan Davis (Fandy Tjiptono: 2004) menyatakan bahwa mutu adalah merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Mutu menurut Kotler (1994) adalah mempertemukan antara apa yang diharapkan dengan apa yang dibutuhkan sehingga pelanggan akan merasa puas (*Delighting the customer by fully meeting their needs and expectations*). Gazpers (1997) juga menyatakan bahwa mutu pelayanan adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meet the needs of customers*). Dari beberapa definisi tersebut, mutu merupakan konsep yang dinamis. Mutu hanya dapat diukur dari kepuasan pelanggan, sementara itu kepuasan bersifat relatif karena antara pelanggan satu dengan yang lain tidak bisa menunjukkan rasa kepuasan yang sama pada mutu pelayanan yang sama.

Pengertian mutu pada industri perdagangan berbeda dengan industri penyedia jasa. Industri perdagangan menghasilkan produk yang langsung dapat dilihat, diraba, dan diukur. Produk industri manufaktur dapat diukur dari kenyamanan, kinerja, keandalan yang tanpa cacat, fitur, daya tahan pemakaian dan penyediaan layanan perbaikan untuk produk yang mengalami kerusakan. Industri jasa tidak menghasilkan produk yang kasap mata, produk tidak dapat dilihat atau dikatakan dengan pengalaman-pengalaman. Mutu jasa hanya dapat diperoleh dari persepsi pengguna layanan, tingkat konsistensi layanan dari waktu ke waktu. Produk edupreneur dapat mencakup keduanya yaitu bisa berupa barang maupun jasa. Perbedaan mutu pada industri barang dan jasa pelayanan dapat diringkas pada tabel 8

Tabel 8. Perbedaan Indikator Mutu pada Industri Barang dan Jasa.

<b>Manufacturing Organizations</b>	<b>Service Organizations</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conformance to specifications</li><li>▪ Performance</li><li>▪ Reliability</li><li>▪ Features</li><li>▪ Durability</li><li>▪ Service ability</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tangible factors</li><li>▪ Consistency</li><li>▪ Responsiveness to customer needs</li><li>▪ Courtesy/friendliness</li><li>▪ Timeliness/promptness</li><li>▪ Atmosphere</li></ul>

Sumber: Tyco elektronik (2003)

Mutu dapat diketahui dari survei pasar untuk menetapkan apakah persyaratan-persyaratan produk dan jasa telah benar-benar sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Walaupun organisasi sudah menunjukkan kinerja yang efektif, mutu harus tetap dilihat dari semua fungsi, semua orang, semua bagian dan semua kegiatan. Citra mutu organisasi dapat rusak apabila salah satu elemen organisasi tidak menjalankan mutu dengan baik.

Penjaminan mutu dapat dicapai melalui efektivitas manajemen internal yang melibatkan efektivitas penggunaan sumberdaya manusia, sistem, fasilitas, keuangan dan pengembangan budaya kerjasama yang positif. Penjaminan mutu yang sukses dalam institusi pendidikan dapat dicapai apabila setiap anggota dalam organisasi memberi kontribusi pada proses yang berkualitas. Dalam konteks pengembangan edupreneurship, mutu wajib menjadi budaya kerja setiap anggotanya.

SDM sebuah institusi memainkan peran penting dalam penjaminan mutu. Pengembangan staf perlu direncanakan secara efektif agar semua staf dapat terlibat dalam kegiatan edupreneur sesuai dengan potensi kemampuannya. Staf yang potensial dapat mengerjakan pekerjaan yang memerlukan proses berpikir analitik untuk memanfaatkan sumber-sumber yang belum optimal penggunaannya. Staf yang kurang

potensial dapat mengerjakan pekerjaan rutin yang mendukung kelancaran kerja sehari-hari. Dalam konteks edupreneurship, staf yang potensial akademiknya dapat masuk ke dalam satuan tugas pengembangan yang bertugas merancang kegiatan dan proposal bantuan. Staf yang kurang potensial dapat menjadi pelaksana program dengan pengawasan. Pembagian kerja ini penting agar terjadi keseimbangan dalam proses perbaikan mutu sebuah sekolah.

Praktek-praktek penjaminan mutu pendidikan yang dilakukan oleh Departemen Pendidikan Florida, melalui JJEEP (*Juvenile Justice Educational Enhancement Program: 2001*) menemukan 10 indikator yang diidentifikasi menjadi prioritas dari 22 indikator yang telah dibuat. Indikator tersebut merupakan titik kritis yang menuntut perhatian apabila program pendidikan dilaksanakan. Praktek-praktek pendidikan diharapkan menggunakan 10 standar berikut ini sebagai penjamin mutu pendidikan:

- 01 Entry Transition: Enrollment
- 02 On-Site Transition: Student Planning
- 03 Exit Transition
- 04 Curriculum: Academic
- 05 Support Services
- 06 Instructional Personnel Qualifications
- 07 Funding and Support
- 08 Contract Management
- 09 Oversight and Assistance
- 10 Data Management

Penjaminan mutu lembaga pendidikan dilakukan untuk mengantisipasi permasalahan selama proses berlangsung. Penjaminan mutu dimulai dari seleksi masuk (*entry transition*), penempatan kelas sesuai dengan kemampuan siswa (*on-site transition*) dan kelulusan (*exit transition*) yang menggunakan standar. Setelah siswa diterima, lembaga menjamin siswa diberi layanan pendidikan melalui kurikulum, pendukung layanan, kualifikasi tenaga pengajar yang kompeten untuk mencapai hasil maksimal. Lembaga menjamin



penyelenggaraan pendidikan dengan menetapkan pembiayaan dan dukungan sesuai standar, pengelolaan kontrak, pendampingan dan melakukan manajemen data yang bermutu. Pada umumnya lembaga pendidikan yang bermutu sudah mengendalikan semua proses ini, sehingga *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tuntutan pelanggan.

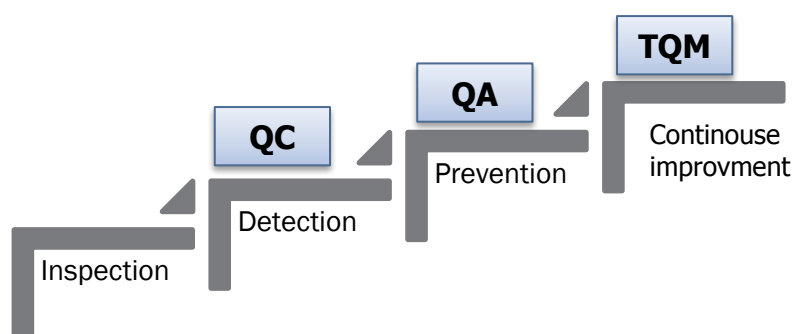
Dalam konteks edupreneurship, bidang garap sekolah tidak hanya kemampuan akademik lulusan tetapi juga kemampuan non akademik dan kewirausahaan secara bersama-sama. Sekolah yang mengembangkan tiga unsur potensi ini dapat masuk dalam kategori sekolah unggul. *Edupreneurship* mencerminkan sekolah berkualitas unggul. Untuk menjadi sekolah unggul maka perlu menerapkan sistem manajemen mutu total (*Total Quality Management*). TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia untuk kesuksesan jangka panjang dengan memprioritaskan kepuasan pelanggan. Tujuan utama *Total Quality Management (TQM)* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus

Philip Kotler (1994) mengatakan "*Quality is our best assurance of customer allegiance, our strongest defence against foreign competition and the only path to sustain growth and earnings*". Mutu adalah jaminan terbaik untuk pelanggan, ia dapat memberi pengaruh yang sangat kuat untuk berkompetisi dan menjadi jalan satu-satunya untuk melanjutkan pertumbuhan dan peningkatan organisasi. TQM memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki *input* yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) *input* dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*). Penerapan TQM

memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat

Mutu mempunyai hierarki konsep yang membutuhkan pemahaman tentang tiga ide mutu yang cukup penting yaitu pengendalian mutu (*Quality Control*), penjaminan mutu (*Quality Assurance*) dan mutu total (*Total Quality Management*). Konsep hierarki mutu selanjutnya dapat dilihat pada Gambar 5

Pengendalian mutu (QC) merupakan konsep tertua yang melibatkan deteksi dan eliminasi komponen atau produk akhir yang tidak memenuhi standar. Pada proses ini, produk yang tidak memenuhi standar akan ditolak atau dibuang. Penjaminan mutu (QA) dilakukan sebelum, selama dan sesudah proses untuk mencegah kegagalan mulai dari tahap pertama. Mutu total (TQM) menghasilkan sebuah budaya mutu yang bertujuan agar setiap anggota staf dapat bekerja optimal untuk dapat memuaskan keinginan pelanggannya dan struktur perusahaannya



Gambar 5: Hierarki Konsep Mutu (Sallis, 1993: 27).

Kebijakan mutu sebuah institusi tertuang dalam pernyataan visi organisasi (Rozhan, 1999). Apabila organisasi akan menerapkan *Total Quality Management* maka mutu harus menjadi visi bersama. Manajemen yang berorientasi pada mutu memiliki kegiatan yang mengacu pada pengembangan staf, perencanaan strategis, proses kerja yang terkendali,

menciptakan tim kerja yang solid, memprioritaskan pada kepuasan pelanggan dan evaluasi kinerja (Rozhan, 1999). Visi tidak hanya menjadi simbol tetapi berdampak pada semua unsur organisasi untuk bertanggung jawab melaksanakan visi organisasinya. Jika ingin menjadi edupreneur, maka edupreneur juga harus ditetapkan menjadi visi sekolah sehingga kebijakan dan program-program sekolah juga dirancang untuk mencapai visi tersebut.

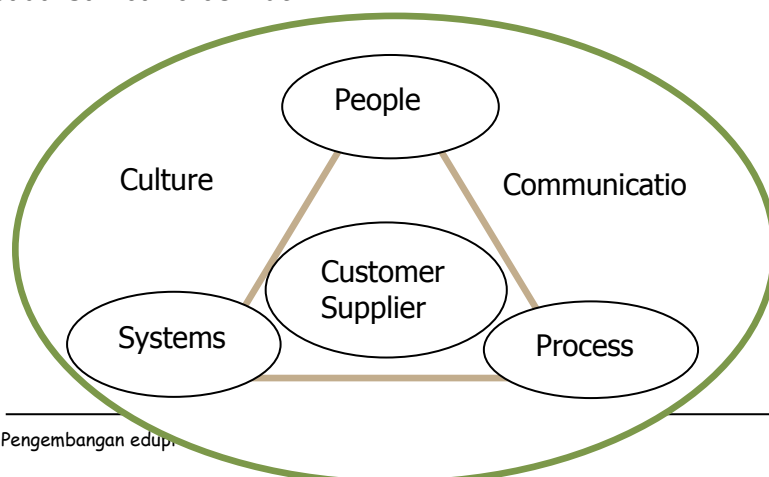
Mutu pendidikan dipengaruhi oleh faktor tingkat keterampilan staf, ketersediaan sumber-sumber, kelemahan dan kekuatan kepemimpinan dan efisiensi sistem administrasi (Robinson, 1994). Proses kerja yang lebih efektif dan efisien, diikuti oleh sumber daya manusia yang berkompeten dengan loyalitas dan daya juang yang tinggi, akan menghasilkan peningkatan kinerja yang berujung pada mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan. Sumberdaya manusia akan loyal dan memiliki daya juang yang tinggi apabila didukung oleh kepemimpinan yang solid membangun sistem kerja yang efektif dan efisien. Kepala SMK sebagai pemimpin sekolah, suka atau tidak suka harus memiliki kompetensi kewirausahaan seperti telah ditetapkan pada Permendiknas nomor 13 tahun 2007

Penjaminan mutu secara umum dilakukan untuk mencegah permasalahan mutu melalui perencanaan dan kegiatan yang sistematis (melibatkan dokumentasi). Penjaminan mutu melibatkan penetapan sistem manajemen mutu terpadu, pengukuran dan penilaian yang adekuat, audit sistem pelaksanaan dan melihat kembali sistem itu sendiri. Definisi ini diungkapkan oleh Oakland (1993: 13) yang memberi pernyataan sebagai berikut

*"Quality assurance is broadly the preventing of quality problems through planned and systematic activities (including documentation). These will include the establishment of a good quality management system and the assessment of its adequacy, the audit of the operation of the system, and the review of the system itself".*

Definisi Oakland didukung oleh Robinson (1994) yang menjelaskan bahwa penjaminan mutu adalah seperangkat kegiatan yang berada di bawah organisasi untuk menjamin bahwa sebuah produk atau pelayanan akan memuaskan apabila diberikan sesuai dengan mutu yang dituntut pelanggan. Dalam dunia pendidikan, penjaminan mutu menuntut standar dengan spesifikasi yang jelas dan ada upaya perbaikan terus menerus supaya mutu produk dan pelayanan tetap terjaga. Penjaminan mutu bertujuan untuk mengantisipasi dan mengurangi kesalahan. Penjaminan mutu melibatkan penataan kelembagaan yang memperhatikan standar pada proses, pengorganisasian kerja, prosedur kerja, mengkomunikasikan dengan semua pihak yang terkait, memonitor dan melihat kembali standar yang telah dicapai.

Menurut Point Development International (2006) TQM yang dikombinasikan dengan kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan kinerja organisasi yang terbaik. Inti dari TQM adalah mempertemukan pelanggan dengan pemasok yang masing-masing melibatkan sejumlah proses. Inti TQM ini harus melibatkan komitmen tenaga kerja untuk bekerja sesuai standar mutu, menyampaikan pesan-pesan mutu kepada masyarakat lainnya sehingga dapat mengubah budaya organisasi untuk menghasilkan mutu secara total. Dengan demikian, dasar TQM terletak pada tenaga kerja, proses dan sistem yang terkendali untuk menjalankan mutu dalam organisasi. Inti dari TQM dapat diilustrasikan dengan diagram pada Gambar 6 berikut ini.



## Commitment

Gambar 6. Komponen Inti TQM

Konsep dasar TQM pada gambar 6 menunjukkan bahwa untuk dapat menghasilkan mutu total maka semua fungsi manajemen harus dikendalikan supaya menghasilkan produk yang bermutu. TQM tidak dapat terwujud apabila kesadaran untuk mencapai mutu tidak melekat pada masing-masing individu. Oleh sebab itu, pimpinan harus mampu menggerakkan semua elemen organisasi untuk menerapkan mutu, sehingga mutu akan menjadi budaya organisasi. Dalam edupreneurship, proses pengendalian mutu tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah tetapi juga tanggung jawab semua guru, siswa dan tenaga kependidikan lainnya. Apabila kesadaran mutu sudah membudaya, semua proses pelayanan pendidikan akan berjalan lancar dan memuaskan bagi pelanggannya.

Konsep terciptanya manajemen mutu berawal dari pemikiran Deming (1986). Beliau mencetuskan 14 point dalam teori manajemen untuk ke luar dari krisis manajemen. Intisari dari teori tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) *Create constancy of purpose toward improvement of product and service*, Membuat tujuan yang konstan untuk meningkatkan produk dan layanan
- (2) *Adopt new philosophy. We are in a new economic age*. Mengadopsi filosofi baru sesuai dengan era perkembangan ekonomi saat ini.
- (3) *Cease dependence on inspection to achieve quality*. Menghentikan ketergantungan pada pemeriksaan untuk mencapai kualitas. Budaya mutu harus mendasari kerja semua anggotanya tanpa paksaan.
- (4) *End the practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimize total cost. Move toward a single supplier for any one item, on a long-term relationship of loyalty and trust*. Mengakhiri praktik pemberian hadiah bisnis untuk meminimalkan biaya produk. Memupuk

loyalitas dan kepercayaan pelanggan dengan menjadikan produknya sebagai produk unggulan satu-satunya dalam jangka panjang

- (5) *Improve constantly and forever the system of production and service, to improve quality and productivity, and thus constantly decrease costs.* Meningkatkan sistem produksi dan pelayanan secara terus-menerus. Jika produksi besar dan berkualitas maka biaya produksi dapat diturunkan.
- (6) *Institute training on the job.* Menyelenggarakan pelatihan jabatan
- (7) *Institute leadership. The aim of supervision should be to help people and machines and gadgets to do a better job.* Melakukan pengawasan yang bertujuan membantu orang-orang untuk bekerja lebih baik.
- (8) *Drive out fear, so that everyone may work effectively for the company.* Mengusir rasa takut, sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif untuk perusahaan
- (9) *Break down barriers between departments. People in research, design, sales, and production must work as a team, to foresee problems of production and in use that may be encountered with the product or service* Mengatasi hambatan antar departemen. Staf yang merancang, memproduksi dan menjual harus bekerja dalam satu tim untuk meramalkan masalah produksi yang dihadapi perusahaan.
- (10) *Eliminate slogans, exhortations, and targets for the work force asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force.* Hilangkan slogan-slogan desakan dan target kuantitas dan kualitas kepada semua pekerja karena hanya menciptakan permusuhan. Sebagian besar penyebab kinerja rendah karena sistem perusahaan yang berada di luar kekuasaan pekerja
- (11) *Eliminate management by numbers, numerical goals.* Menghilangkan manajemen dengan tujuan kuantitas semata-mata. Kuantitas tanpa kualitas berdampak pada penolakan produk dan kemubaziran

- (12) *Remove barriers that rob the hourly worker of his right to pride of workmanship.* Hilangkan hambatan yang merampas waktu pekerja karena itu merupakan haknya.
- (13) *Institute a vigorous program of education and self-improvement.* Menyediakan program pendidikan dan perbaikan diri
- (14) *Put everybody in the company to work.* Masukkan semua orang di perusahaan untuk bekerja

Deming menyarankan apabila perusahaan ingin maju dan ke luar dari krisis, maka perusahaan harus memperbaiki manajemen secara menyeluruh, meningkatkan mutu produk dan pelayanan serta mengurangi tenaga kerja yang tidak profesional, meningkatkan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, dll. Dalam persaingan global, setiap organisasi dituntut untuk menggunakan manajemen mutu. Organisasi yang tidak menerapkan budaya mutu akan ditinggalkan oleh pelanggan. Organisasi pesaing akan lebih mudah untuk menarik pelanggan apabila organisasi tersebut menawarkan pelayanan yang lebih baik. Filosofi yang mendasari konsep TQM adalah sebagai berikut

- (1) Berpusat pada pelanggan, tujuan organisasi diidentifikasi untuk mempertemukan kebutuhan pelanggan.
- (2) Perbaikan terus menerus, yang merupakan filosofi perbaikan tiada akhir (*never-ending*)
- (3) Pemberdayaan tenaga kerja, memberdayakan tenaga sesuai dengan harapan untuk mencari, mengidentifikasi dan memperbaiki masalah mutu
- (4) Menggunakan alat-alat yang berkualitas, melatih tenaga kerja untuk menggunakan alat-alat yang berkualitas
- (5) Merancang produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan
- (6) Manajemen proses, mutu akan dibangun ke dalam proses, sumber-sumber permasalahan proses akan diidentifikasi dan diperbaiki
- (7) Manajemen mutu pemasok, konsep mutu harus diperluas kepada perusahaan pemasok

### C. Penjaminan Mutu Jasa

Pelayanan merupakan bagian dari fungsi manajemen organisasi yang melibatkan pelanggan. Pelanggan organisasi pendidikan adalah siswa, pemakai lulusan, orangtua siswa dan masyarakat lain yang berkepentingan. Pelaksanaan pelayanan dilakukan pada produk jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Albrecht dalam Lovelock (1992:10) mendefinisikan pelayanan sebagai "*.. a total organization approach that makes quality of service as perceived by the customer, the number one driving force for the operation of the business*". Artinya suatu pendekatan organisasi total yang membuat kualitas pelayanan dapat diterima oleh pengguna jasa, sebagai kekuatan penggerak utama dalam pengoperasian bisnis.

Pelayanan merupakan produk jasa yang tak kasap mata namun dapat dirasakan mutunya. Gazpers (1997:241) mengutarakan karakteristik produk jasa atau pelayanan, adalah sebagai berikut:

- 1) Pelayanan merupakan output tidak kasap mata atau *intangible output*,
- 2) Pelayanan tidak dapat disimpan dalam inventori, tetapi dapat diasumsikan sebagai produksi,
- 3) Terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan, pelanggan sebagai pihak yang menerima layanan dan perusahaan sebagai pihak yang memberi layanan.
- 4) Keterampilan personel "diserahkan" atau diberikan secara langsung kepada pelanggan,
- 5) Pelayanan tidak dapat diproduksi secara masal,
- 6) Membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan.
- 7) Pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subjektif,
- 8) Pengendalian kualitas terutama dibatasi pada pengendalian proses,
- 9) Option penetapan harga pelayanan lebih rumit.

Meskipun pelayanan merupakan produk yang tidak kasap mata tetapi mutu pelayanan dapat diukur secara kualitatif. Berbagai karakteristik pelayanan yang baik untuk dimiliki oleh



perusahaan pemberi layanan, diutarakan oleh Nisjar (1997:126) yaitu:

- 1) Prosedur pelayanan harus mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan, sehingga terhindar dari prosedur birokratik yang sangat berlebihan, berbelit-belit (*time consuming*),
- 2) Pelayanan diberikan secara jelas dan pasti, sehingga ada suatu kejelasan dan kepastian bagi pelanggannya dalam menerima pelayanan tersebut,
- 3) Pemberian pelayanan senantiasa diusahakan agar pelayanan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien,
- 4) Memberikan pelayanan senantiasa memberikan kecepatan waktu yang sudah ditentukan
- 5) Pelanggan setiap saat dapat dengan mudah memperoleh berbagai informasi yang berkaitan dengan pelayanan secara terbuka,
- 6) Dalam berbagai kegiatan pelayanan teknis maupun administrasi, pelanggan selalu diperlakukan sebagai raja atau dikenal dengan motto "*Customer is king and customer is always right*".

Karakteristik pelayanan di atas memberikan gambaran bahwa pelayanan dapat dinilai dengan pertimbangan kualitas. Pelayanan yang berkualitas dapat ditemukan apabila bersifat sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, wajar, dan terjangkau. Supaya perusahaan dapat memberi pelayanan yang baik maka ada beberapa unsur yang harus dipenuhi. Keputusan Menpan Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum mengutarakan bahwa pelayanan harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima pelayanan harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak.
- 2) Pengaturan setiap bentuk pelayanan disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas.
- 3) Mutu proses dan hasil pelayanan diupayakan agar dapat memberikan keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.

- 4) Apabila pelayanan diselenggarakan oleh instansi pemerintah, maka instansi yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sistem pelayanan yang baik juga harus memiliki keadilan yang merata dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil. Pelayanan diberikan tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang baik minimal memiliki ciri-ciri:

- 1) Mudah dalam pengurusan bagi yang berkepentingan,
- 2) Mendapatkan pelayanan yang wajar,
- 3) Mendapat perlakuan yang sama tanpa pilih kasih,
- 4) Mendapat perlakuan yang jujur dan terbuka.

Pada dasarnya mutu pelayanan dapat diukur dengan cara membandingkan hasil pelayanan yang dilakukan dengan hasil pelayanan yang diharapkan pelanggan. Produk (barang maupun jasa) dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan. Fitzsimmons (1994:190) mengatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan suatu yang kompleks sehingga untuk menentukan pelayanan tersebut telah berkualitas atau belum dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu :

- 1) *Tangibles*, yaitu sesuatu yang dapat dilihat seperti fasilitas fisik, penampilan para pegawai, peralatan atau perlengkapan pendukung, alat-alat komunikasi maupun isi materi yang dikomunikasikan.
- 2) *Reliability*, yaitu konsistensi untuk memberikan pelayanan secara tepat dan benar sesuai dengan apa yang telah dijanjikan kepada konsumen atau pelanggan. Kualitas pelayanan selalu baik meski diawasi maupun tidak diawasi, atau diberi penghargaan maupun tidak diberi penghargaan.
- 3) *Responsiveness*, yaitu kesadaran terhadap tanggung jawab. Hal ini ditunjukkan oleh kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat,

- 4) *Assurance*, atau jaminan yaitu kemampuan karyawan (pengetahuan, wawasan, kesopan-santunan) memberi kepercayaan akan dapat melayani konsumen dengan baik.
- 5) *Empathy* yaitu kemauan untuk peduli, memberi perhatian, menjaga perasaan kepada masing-masing pelanggan secara perorangan.

Zethaml (1990:21-22) mengembangkan 10 indikator kualitas pelayanan. Tiga indikator memiliki kesamaan dengan teori yang diajukan oleh Fitzsimmons di atas yaitu *tangibles*, *reliability* dan *responsiveness*. Tujuh indikator lain yang berbeda adalah:

- 1) *Competence*, yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dituntut untuk dimiliki oleh pihak pengelola dalam memberikan pelayanan.
- 2) *Courteously*, yaitu keramah tamahan pemberi layanan, sikap bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen, serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi dengan pelanggan.
- 3) *Credibility*, yaitu kredibilitas atau sikap jujur dan dapat dipercaya dalam setiap upaya untuk melayani pelanggan.
- 4) *Security*, yaitu pemberian jaminan keamanan pada saat memakai jasa pelayanan lembaga. Misalnya: berkas yang dititipkan tidak akan hilang, jasa layanan tidak mengandung resiko, dsb.
- 5) *Access*, yaitu ada kemudahan untuk mendapatkan pelayanan misalnya member fasilitas layanan lewat telepon atau internet.
- 6) *Communications*, yaitu kemauan untuk menyampaikan informasi dan menerima aspirasi dari pelanggan
- 7) *Understanding the Customer*, yaitu memahami kebutuhan pelanggan, sehingga pelayanan selalu ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Pelayanan yang baik dan memuaskan akan berdampak positif bagi pengguna layanan. Dampak yang dapat ditimbulkan antara lain :

- 1) Pengguna jasa layanan menghargai dan bangga terhadap korps pegawai,
- 2) Pengguna jasa layanan patuh terhadap aturan pelayanan,

- 3) Menyenangkan bagi pengguna jasa yang dilayani
- 4) Meningkatkan jumlah pengguna jasa lainnya.

Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan. Untuk dapat mengukur kualitas pelayanan, perlu adanya dasar ukuran sistem kualitas yang memiliki karakteristik tertentu. Berikut ini, Gazpers (1997:13-14) mengutarakan beberapa dasar sistem kualitas modern yang memiliki lima karakteristik, sebagai berikut :

- 1) Sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan,
- 2) Sistem kualitas modern mencerminkan partisipasi aktif dari semua pegawai dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.
- 3) Sistem kualitas modern menunjukkan ada pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas.
- 4) Sistem kualitas modern menunjukkan ada aktivitas yang berorientasi kepada tindakan pencegahan kesalahan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kesalahan saja.
- 5) Sistem kualitas modern memiliki filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan "jalan hidup".

Pelayanan akan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila dapat didukung oleh beberapa faktor. Berdasarkan kajian teori dapat diidentifikasi faktor-faktor yang mendukung pelayanan antara lain: kesadaran pimpinan dan pelaksanaan tugas pegawai yang mantap, adanya aturan yang memadai, organisasi dengan mekanisme sistem yang dinamis, pendapatan pegawai cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum, kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang dipertanggungjawabkan, dan tersedianya sarana pelayanan sesuai dengan jenis dan bentuk tugas atau pekerjaan pelayanan. Untuk dapat memenuhi sistem pelayanan yang baik, maka perlu dipertimbangkan: (1) komitmen manajerial dalam menciptakan sistem pelayanan; (2) mengenal pelanggan secara dekat; (3) mengembangkan standar kinerja pelayanan; (4) mengangkat, melatih dan

memberikan imbalan kepada staf berprestasi; dan (5) menciptakan perbaikan berkesinambungan.

Kunci keberhasilan lembaga terletak pada perspektif pelanggan. Sistem pelayanan yang ideal mendukung kemudahan akses bagi pelanggannya dan dilakukan untuk memuaskan pelanggan. Sistem tersebut bukan dibuat untuk mempermudah pegawai yang memberi pelayanan, bahkan mungkin pegawai harus bekerja lebih keras untuk memudahkan pelanggan. Pelayanan yang memuaskan diharapkan dapat menjaring pelanggan yang lebih banyak untuk bermitra dengan lembaga. Pelayanan yang baik juga dapat mendukung pelanggan supaya lebih loyal dan lebih puas. Dengan demikian, pertumbuhan, perluasan dan keuntungan lembaga akan meningkat dengan sendirinya.

#### **D. Pemasaran Edupreneurship**

Produk dan jasa edupreneurship perlu dikenal untuk digunakan oleh masyarakat luas. Pengguna produk dan jasa layanan pendidikan adalah orangtua siswa, instansi pemerintah, dunia usaha dan dunia industri serta masyarakat umum. Agar produk dikenal dan digunakan oleh masyarakat luas maka perlu dilakukan pemasaran. Menurut Schiffman & Kanuk (2004) pengguna atau konsumen adalah seseorang individu yang mengambil keputusan untuk menghabiskan sumber daya yang mereka miliki (waktu, uang, dan usaha) dalam mengkonsumsi barang maupun jasa.

Berdasarkan identifikasi hasil-hasil penelitian ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas konsumen untuk menggunakan produk dan layanan jasa yaitu: *experinence quality*, *perceived value*, *brand image*, dan *trust* (kepercayaan). Dalam dunia bisnis, memperoleh konsumen yang setia lebih baik daripada konsumen aktual atau baru yang hanya menggunakan satu kali pelayanan jasa yang ditawarkan. Kesetiaan konsumen atau pelanggan (*customer loyalty*) dapat dipupuk dengan memberi produk dan layanan jasa yang

memuaskan. Produk dan layanan jasa dapat memuaskan jika dapat memenuhi harapan pelanggan.

Oliver (1999) mengartikan *customer loyalty* sebagai komitmen yang mendalam dari konsumen untuk membeli kembali atau berlangganan atas produk atau jasa yang disukai secara konsisten di masa depan. Pelanggan yang setia akan membeli merek yang sama, meskipun ada pengaruh situasional dan upaya pemasaran dari produk lain yang berpotensi menyebabkan konsumen beralih membeli produk atau menggunakan layanan jasa yang lain.

Karakteristik sosial ekonomi pelanggan atau konsumen perlu dipertimbangkan pada saat melakukan pemasaran. Masyarakat kalangan sosial ekonomi atas sulit menjadi pelanggan yang setia karena karakter mereka dinamis, memiliki ekspektasi semakin tinggi, dan suka menuntut kualitas yang tinggi. Hal ini karena kalangan sosial ekonomi atas memiliki kemampuan membeli yang tinggi sehingga mereka bebas memilih tempat maupun merek produk membeli (Schiffman, Kanuk & Wisenbirt 2009).

- 1) Kualitas pengalaman (*experience quality*) setelah bertemu dengan produk dan layanan jasa yang ditawarkan dapat mendorong loyalitas pelanggan atau konsumen. Pengalaman yang menyenangkan pada saat membeli produk atau layanan jasa pendidikan antara lain berupa kenyamanan lingkungan sekolah, kualitas pelayanan guru dan staf, sambutan kepala sekolah dan semua kejadian yang dirasakan pelanggan sesuai dengan keinginannya. Pengalaman yang berkualitas dapat memberi kesan positif terhadap produk atau layanan jasa yang diberikan sehingga cenderung mendorong konsumen untuk menggunakan kembali.
- 2) *Perceived value* berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan khususnya pelanggan yang kritis. Setiap pembelian yang dilakukan konsumen akan dievaluasi dengan membandingkan antara manfaat yang diterima dengan harga yang harus dibayarkan (Kotler & Keller 2012).

*Perceived value* meliputi persepsi, manfaat, dan kepuasan yang dirasakan oleh konsumen setelah membeli produk atau layanan jasa. *Perceived value* penting bagi konsumen yang menggunakan banyak pertimbangan sebelum melakukan transaksi pembelian. *Experience quality* dan *perceived value* yang tinggi akan membentuk *brand image* positif dan kuat.

- 3) *Brand image* merupakan penafsiran konsumen atas segala indikasi dari produk, jasa, dan komunikasi merek (Hubanic, Arijana & Hubanic, Vedrana 2009). *Brand image* penting bagi lembaga pendidikan untuk menarik input yang unggul dan memasarkan output. Sekolah yang telah memiliki *brand image* bagus, nicaya lebih banyak mendapat dukungan dari masyarakat maupun pemerintah. Jika sekolah bagus memiliki kegiatan maka banyak masyarakat dan pemerintah yang ikhlas membantu. *Brand image* positif dan kuat akan membangun *customer loyalty* pada diri konsumen.
- 4) **Trust** atau kepercayaan merupakan keyakinan satu pihak terhadap maksud dan perilaku pihak yang lainnya. Dalam transaksi jual beli barang atau jasa, kepercayaan muncul jika harapan konsumen (pembeli) terpenuhi sesuai dengan janji yang diberikan oleh penjual. Ganesan (1994) menyebut kepercayaan sebagai kredibilitas, dimana pembeli percaya bahwa pemasok memiliki keahlian untuk melakukan aktivitas secara efektif dan andal. Di lembaga pendidikan, kepercayaan dari masyarakat sangat penting karena siswa menghabiskan sebagian besar waktu yang dimiliki di sekolah. Banyak keluarga yang sibuk mempercayakan seluruh pendidikan anaknya ke sekolah. Mereka rela membayar mahal asalkan anak-anak mereka mendapat pelayanan yang bermutu di sekolah. Oleh sebab itu, jika sekolah selalu berusaha meningkatkan mutu maka akan mendapat kepercayaan dari masyarakat.

## E. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah rencana yang dibuat oleh perusahaan untuk menentukan bagaimana dapat meningkatkan volume penjualan produknya dan dapat memenuhi serta memberikan kepuasan akan permintaan konsumen. Proses dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen inilah yang menjadi konsep pemasaran. Agar kegiatan pemasaran dapat tercapai sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manusia terutama pihak konsumen yang dituju maka perlu dipahami konsep dan prinsip pemasaran.

Strategi pemasaran yang sering digunakan oleh penjual jasa atau produk adalah *marketing mix* atau bauran pemasaran. Bauran pemasaran terdiri dari 4P yaitu *product*, *price*, *place* dan *promotion* untuk produk barang. Bauran pemasaran kemudian berkembang menjadi 7P dengan menambah 3P lainnya yaitu *People* (Orang), *Physical Evidence* (Bukti Fisik), dan *Process* (Proses). Produk layanan jasa pendidikan lebih cocok menggunakan bauran pemasaran 7P (Basuswasta, 2005, p.42). Empat komponen inti strategi pemasaran perusahaan yakni produk, harga, promosi dan place distribusi diilustrasikan pada Gambar ...

Pemasaran 4P



Gambar Strategi Pemasaran Produk pada Konsumen Cerdas



Kontribusi tiap komponen pada strategi pemasaran bauran dapat dijelaskan sebagai berikut: Pemasaran yang sukses dimulai produk yang berkualitas karena dapat memberikan kepercayaan dan *brand image* positif bagi calon pembeli. Harga menjadi pertimbangan khususnya bagi konsumen kelas menengah ke bawah. Mereka sering mencari produk atau layanan jasa yang harganya relatif terjangkau. Produk yang bermutu dan harga terjangkau perlu dipromosikan agar dikenal oleh masyarakat calon pelanggan. Promosi dapat dilakukan melalui mass media cetak maupun elektronik seperti koran, internet, televisi, radio, selebaran leaflet, dll. Keluasan jangkauan wilayah pemasaran perlu mempertimbangkan kemampuan mendistribusikan barang yang dipasarkan. Konsumen cenderung membeli produk dari tempat yang terjangkau.

Untuk pemasaran bidang layanan jasa, selain 4P masih ada 3P lagi yang perlu ditambahkan yaitu *People* (Orang), *Physical Evidence* (Bukti Fisik), dan *Process* (Proses). Gambar ... menunjukkan proses terjadinya pelayanan. Dalam proses tersebut terdapat orang yang melayani, cara melayani, alat dan tempat pelayanan.



Gambar: Strategi Pelayanan Jasa Pramugari

Untuk menghasilkan pelayanan yang berkualitas maka ada beberapa kriteria yang perlu dimiliki pada *people physical evidence* dan *process*. *People* yang melayani memiliki kompetensi, penampilan rapi dan menarik, dan ramah. Proses pelayanan dilakukan sesuai dengan standar. *physical evidence* diwakili oleh alat-alat yang sesuai dengan fungsinya, kualitas bagus dan tempat yang nyaman.

Berikut dijelaskan secara singkat peran 7P dalam pemasaran produk. Ada beberapa strategi untuk meningkatkan omzet penjualan yang diterapkan pada masing-masing bagian pemasaran yaitu:

### **1) Product (produk)**

Produk yang akan mendapat banyak permintaan adalah produk yang banyak dibutuhkan dan diinginkan masyarakat. Produsen perlu mengamati trend kebutuhan masyarakat yang sedang berkembang. Strategi yang banyak digunakan produsen untuk meningkatkan omzet penjualan adalah melakukan riset dan pengembangan produk. Pengembangan produk bisa dilakukan dengan design baru produk yang sudah ada atau membuat produk baru.

Produk *edupreneurship* perlu dikembangkan terus menerus agar mencapai standar kualitas tertentu. Dalam konteks akademik, pengembangan produk dilakukan melalui inovasi strategi, media, dan materi pembelajaran baru yang banyak dibutuhkan untuk bekal hidup mandiri. Dalam konteks bisnis, produk baru perlu dirancang mulai dari bahan baku, produksi, pengemasan dan pemasarannya. Produk yang banyak diminati pelanggan adalah produk-produk yang kreatif dan inovatif mengikuti perkembangan zaman.

Kriteria produk yang diprediksi akan mendapatkan banyak pembeli tidak sama pada semua jenis produk. Selain produk sedang dibutuhkan konsumen, alasan-alasan umum konsumen memilih produk yang dibeli antara lain: (1) kebaruan teknologi, fitur dan desain; (2) kelengkapan dan kesempurnaan produk; (3) keawetan dan daya tahan produk dalam jangka waktu lama

### **2) Price (harga).**

Harga adalah pengorbanan ekonomis yang dilakukan pelanggan untuk memperoleh produk atau jasa (Monroe,

2005). Harga menjadi faktor penting bagi konsumen dalam mengambil keputusan untuk melakukan transaksi pembelian (Engel, Blackwell dan Miniard, 1996). Persepsi terhadap harga mahal, murah atau sedang tidak sama bagi setiap orang tergantung pada kondisi keuangan, kebiasaan belanja dan lingkungan hidup sehari-hari (Schifman and Kanuk, 2001).

Dalam kebijaksanaan penentuan harga jual, pemasaran produk edupreneurship bidang layanan akademik perlu mempertimbangkan standar harga minimal, daya beli masyarakat dan harga yang ditawarkan lembaga pesaing. Kebijakan penentuan harga produk edupreneurship berupa barang mempertimbangkan harga dasar bahan baku, biaya produksi, pemasaran dan ongkos kirim. Kebijakan penentuan harga produk edupreneurship berupa layanan jasa perlu mempertimbangkan unsur kompetensi keahlian yang dibutuhkan untuk memberi layanan, kerumitan pelayanan, kenyamanan, instrumen yang digunakan untuk melayani, dll. Konsumen menyetujui harga pembelian dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut: (1) harga sebanding dengan hasil/produk; (2) ada potongan harga; (3) tersedia daftar harga beberapa spesifikasi produk yang sejenis.

### **3) Promotion**

Promosi adalah kegiatan menginformasikan tentang produk yang dijual kepada konsumen atau pihak lain untuk mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Promosi penting dilakukan agar produk dikenal sasaran pengguna produk. Beberapa bentuk kegiatan-kegiatan promosi antara lain periklanan, personal selling, pameran, publikasi, seminar, pengabdian masyarakat, bakti sosial, dll. Saluran media promosi antara lain: koran, majalah, jurnal, internet, brosur, baleho, spanduk, dll.

### **4) Place.**

Place atau tempat dianalogikan sebagai tempat penjualan dan pembelian. Tempat produksi barang pada umumnya berbeda dengan tempat penjualan/pembelian oleh sebab itu perlu dipikirkan penyaluran barang agar lebih dekat dekat tempat pembelinya. Kotler (2000: 96) menyatakan bahwa "saluran distribusi terdiri dari seperangkat lembaga yang melakukan segala kegiatan untuk menyalurkan produk

dan status pemiliknnya dari produsen ke konsumen". Distribusi dilakukan perusahaan untuk mendekatkan produk atau jasa yang dijual ke konsumen sarannya dan memudahkan konsumen memperoleh produk pada saat mereka mencarinya. Distribusi juga menjamin produk selalu tersedia di pasar.

Sebagian besar distribusi produk memilih perantara yang akan digunakan sebagai saluran distribusi, menangani dan mengangkut produk melalui saluran tersebut. Sistem distribusi secara fisik dikembangkan dengan membuat jaringan kerja yang dapat dipercaya agar produknya dapat mencapai sasaran yang dituju tepat pada waktunya.

Pada saat ini berkembang sistem e-commerce. Distribusi barang dilakukan jika ada pesanan produk lewat telpon atau secara *on line*. Pada umumnya, produsen mengirim barang dengan menggunakan jasa agen paket pengiriman barang. Barang yang sedang dikirim bisa dicek melalui fasilitas ekspedisi di internet sehingga penjual dan konsumen dapat saling tahu perjalanan barang yang sedang dikirim/dipesan sampai di mana

### **5) People (Partisipan)**

**People** adalah karyawan penyedia jasa layanan maupun penjualan, atau orang-orang yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam proses layanan itu sendiri. Dalam penjualan jasa, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan adalah kompetensi keahlian, kecekatan, keramah-tamahan (*respect*), dan penampilan diri (*grooming*) people yang memberi pelayanan. Pelanggan sering rela membayar mahal jika mendapat pelayanan yang memuaskan.

### **6) Process (Proses)**

Proses adalah kegiatan yang menunjukkan bagaimana pelayanan diberikan kepada konsumen selama menggunakan jasa atau membeli barang. Hal-hal yang sering dituntut konsumen selama proses pelayanan antara lain: kecepatan pelayanan, kejelasan informasi pelayanan, kejelasan batas waktu atau jadwal setiap jenis layanan, metode atau cara pelayanan yang menyenangkan. Untuk menarik minat pembeli terhadap proses pelayanan jasa atau penjualan produk maka saat ini mulai berkembang metode pelayanan: self service, call

service, pesan antar, home visit atau home care, pelayanan plus-plus, komplain atau pengaduan, dll.

### **7) *Physical evidence* (kejadian fisik)**

**Physical evidence** dapat berupa kejadian atau kondisi fisik yang tampak pada saat proses pelayanan berlangsung. Kondisi fisik dapat dikaitkan dengan lingkungan fisik yang nampak (Belk 1974 dalam Assael 1992). Transaksi pelayanan jasa pada umumnya dilakukan pada suatu tempat oleh sebab itu kenyamanan, keindahan, kebersihan, kerapihan, dan kelengkapan sarana prasarana pada tempat tersebut perlu diperhatikan agar memberi kesan positif yang mengundang pelanggan untuk datang kembali. Sebagai penjual jasa, penting mempertimbangkan letak gedung, halaman, ruang, dekorasi interior, eksterior, cahaya, cuaca, yang membuat persepsi positif kepada pelanggan.

Keputusan seseorang untuk membeli barang atau menggunakan layanan jasa pada umumnya terjadi karena beberapa sebab. Kotler (1998) menyebutkan proses transaksi jual beli sering disebabkan karena ada: (1) pencetus ide (*initiator*), (2) pemberi pengaruh (*influencer*), (3) penentu keputusan (*decider*), (4) pembeli (*buyer*), dan (5) pemakai (*user*).

Pelanggan jasa bersifat dinamis, mudah berubah-ubah karena pengaruh lingkungan. Untuk menjaga agar pelanggan tetap setia menggunakan jasa yang ditawarkan maka perlu dilakukan: (1) menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan; (2) menghayati kebutuhan pelanggan oleh sebab itu jika ada usul atau komplain dari pelanggan harus segera ditanggapi; (3) pelanggan yang setia dapat menjadi alat promosi yang efektif untuk menarik minat pelanggan lainnya.

# BAB V PERAN KERJASAMA DALAM EDUPRENEURSHIP

## A. Pengertian Kerjasama

Partnership sering diterjemahkan dengan kata kemitraan atau kerjasama. Notoatmodjo (2003) menjelaskan kemitraan adalah suatu kerja sama formal antara individu dengan individu, kelompok atau organisasi dengan organisasi lainnya untuk suatu tugas atau mencapai tujuan tertentu. Hubungan antar individu juga termasuk dalam kategori kemitraan. Individu dari masing-masing lembaga memiliki kepentingan untuk bermitra dengan individu dari lembaganya sendiri atau lembaga lain.

Thomson dan Perry (2006) menjelaskan perbedaan tingkatan partnership yaitu mulai dari koordinasi, kooperasi (*cooperation*) dan *collaboration*. Perbedaan terletak pada kedalaman interaksi, integrasi, komitmen dan kompleksitas dimana *cooperation* terletak pada tingkatan yang paling rendah sedangkan *collaboration* pada tingkatan yang paling tinggi. Koordinasi merupakan suatu pengaturan atau penataan berbagai elemen ke dalam suatu sistem pengoperasian yang terpadu dan harmonis. Koordinasi dilakukan untuk menghindari kerancuan atau tumpang-tindih tugas, peran, dan tanggungjawab dalam suatu organisasi supaya dapat memperoleh hasil yang lebih efisien. Kerjasama merupakan kegiatan atau praktik-praktik antara dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dan merupakan kebalikan dari bekerja sendiri-sendiri dan berkompetisi. Kerjasama umumnya dilakukan untuk memecahkan persoalan dalam sistem yang kompleks. Pihak-pihak yang bekerjasama pada umumnya bertujuan menghemat biaya dan waktu. Kolaborasi dilakukan jika organisasi ingin memperoleh hasil-hasil kolektif yang tidak

mungkin dicapai jika masing-masing pihak jika bekerja sendiri-sendiri. Thomson dan Perry menjelaskan lebih lanjut bahwa *collaboration is the act or process of "shared creation" or discovery. [It] involves the creation of new value by doing something new or different.*

Pendapat Thomson dan Perry (2006) didukung oleh Gray (1989) yang menyatakan kolaborasi sebagai proses dimana pihak-pihak melihat dunia dengan cara yang berbeda dan mencari solusi berdasarkan perspektifnya masing-masing: "Kolaborasi mengubah interaksi permusuhan ke dalam pencarian informasi bersama untuk solusi yang memungkinkan semua orang berpartisipasi, dan kepentingan mereka diwakili". Huxham (1996) menambahkan kolaborasi akan berhasil sukses jika minat masing-masing organisasi dapat diakomodasi untuk mencapai tujuan organisasi. Istilah kemitraan dalam penelitian ini lebih dekat dengan hubungan yang mengikat antara guru SMK dengan DUDI sehingga masuk pada tingkat kolaborasi.

Jamal dan Getz (William, 2005) menyatakan bahwa *partnership* memerlukan kolaborasi bukan kooperasi (kerjasama) dalam jangka pendek. Substansi kolaborasi dalam kemitraan (*partnership*) ini tidak mudah dijelaskan batasannya. Aspek-aspek yang dikerjakan bersama dituangkan dalam bentuk program resmi agar hasilnya dapat dinikmati bersama dan risikonya ditanggung bersama. Hasil kerjasama diharapkan lebih baik dan lebih banyak daripada jika hanya dilakukan sendiri-sendiri. Dalam konteks kemitraan guru SMK dengan DUDI, kerjasama dapat membuat biaya memproduksi lulusan SMK menjadi lebih efisien dan efektif karena terjadi sharing sumberdaya fasilitas dan tenaga.

Kemitraan dapat memberi manfaat akademis dan manfaat ekonomis. Kemitraan antara SMK dengan DUDI dapat memberi manfaat akademis jika kemitraan memperoleh hasil yang dapat menambah substansi keilmuan untuk pembelajaran di SMK. Kemitraan antara SMK dengan DUDI dapat memberi manfaat ekonomis jika kemitraan dilakukan dengan

memanfaatkan sumber daya dan fasilitas yang ada secara bersama-sama supaya penyelenggaraan pendidikan lebih efektif dan efisien daripada bila hanya dimanfaatkan oleh masing-masing lembaga secara individual (Melanie Henwood, 2006). Kegiatan kemitraan antara guru SMK dengan DUDI dapat memperoleh kedua manfaat tersebut. Manfaat akademis diperoleh jika guru SMK mampu meningkatkan kompetensi dan penguasaan teknologi baru yang sedang berkembang di DUDI. Manfaat ekonomi diperoleh jika guru SMK melaksanakan sharing sumberdaya, pengembangan unit produksi, dan penyaluran tenaga kerja ke DUDI. Kegiatan kongkret yang dapat dilakukan pada kerjasama ini antara lain: (1) guru SMK dan DUDI menyelenggarakan pelatihan keterampilan bersama, (2) DUDI memanfaatkan tenaga dari siswa SMK, (3) DUDI menerima produk yang dihasilkan SMK atau SMK turut memasarkan produk dari DUDI.

## **B. Prinsip-prinsip Partnership**

Dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 Tahun 2013 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Pada Bab 3, Pasal 10 ayat 1 tertulis, Kemitraan antara Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Usaha Menengah dengan Usaha Besar dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip kemitraan dan menjunjung tinggi etika bisnis yang sehat; (2) Prinsip kemitraan sebagaimana dimaksud pada ayat [1] meliputi prinsip: (a) saling membutuhkan; (b) saling mempercayai; (c) saling memperkuat; dan (d) saling menguntungkan. Kemitraan antara guru produktif SMK dengan DUDI dapat memenuhi prinsip tersebut dengan mekanisme sebagai berikut:

### **1) Saling membutuhkan**

Kemitraan dapat saling membutuhkan jika DUDI membutuhkan pasokan tenaga kerja lulusan SMK, bahan baku industri (misalnya: hasil pertanian, perikanan, peternakan) atau pemasaran produk (misalnya: ATK) kepada SMK sedangkan SMK membutuhkan DUDI sebagai tempat penyaluran tenaga kerja, tempat pelatihan, dll.



2) Saling mempercayai

Kemitraan dilakukan dengan saling mempercayai jika kedua pihak yang bermitra bersikap jujur dan terbuka terhadap apa yang diperoleh atau dimilikinya.

3) Saling memperkuat

Kerjasama dapat saling memperkuat untuk menghadapi pesaing dari luar, misalnya jika SMK menjadi pemasok bahan baku/*sparepart* yang dapat dipercaya, murah dan berkualitas. SMK diperkuat oleh industri jika mendapat kepercayaan untuk mengelola sebagian dari sistem produksi industri sehingga SMK mampu menjadi contoh bagi SMK lain

4) Saling menguntungkan

Kerjasama dapat memberi manfaat yang saling menguntungkan misalnya jika DUDI menjadi tempat magang guru SMK, DUDI memanfaatkan kerjasama ini untuk mengenalkan produk dan meningkatkan citra DUDI di masyarakat

Mustofa Kamil (2006) yang menjelaskan bahwa kemitraan dapat berjalan baik jika terdapat persamaan atau *equally* kepentingan, keterbukaan atau *transparancy* dan saling menguntungkan atau *mutual benefit*. Tujuan kemitraan dapat tercapai jika masing-masing pihak yang bekerjasama saling menghormati prinsip-prinsip kemitraan dan semua pihak yang terlibat didalamnya saling diuntungkan (*win-win*). Apabila salah satu pihak merasa dirugikan dalam proses kerjasama, maka tujuan kerjasama tidak terpenuhi lagi. Agar kemitraan dapat berjalan efektif maka kedua belah pihak yang bermitra perlu memiliki kesepahaman

Edupreneur dituntut mampu menjalin kerjasama dengan lembaga eksternal dan mengakses berbagai sumberdana dari luar. Membangun edupreneurship dimulai dari membenahi sistem manajemen internal dan memperluas jaringan kerjasama. Sistem manajemen internal telah dibahas pada pengembangan kapasitas lembaga. Perluasan jaringan

kerjasama dapat dilakukan SMK dengan dunia usaha dan dunia industri. Kerjasama SMK dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) memiliki dua tujuan yaitu tujuan akademis dan ekonomis.

### C. Pola-pola Kerjasama

Model kerjasama yang relevan untuk membangun *teaching factory* adalah kerjasama yang berorientasi pada tujuan ekonomis. Pemerintah RI mengatur pola kemitraan antara DUDI besar dengan UKM dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 Tahun 2013 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Pasal 11 menjelaskan kemitraan merupakan proses alih keterampilan bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, permodalan, sumberdaya manusia dan teknologi. Pola kemitraan meliputi:

- (1) inti-plasma;
- (2) subkontrak;
- (3) waralaba;
- (4) perdagangan umum;
- (5) distribusi dan keagenan;
- (6) bagi hasil;
- (7) kerja sama operasional;
- (8) usaha patungan (*joint venture*);
- (9) penyumberluaran (*outsourcing*); dan
- (10) bentuk kemitraan lainnya.

Selain pola-pola kemitraan di atas, masih terdapat beberapa pola kemitraan berorientasi ekonomis yang berpeluang dilakukan oleh SMK yaitu *resource sharing*, *built operation and transfer* (BOT) dan *Asset-Based Community Development* (ABCD). Pola kemitraan yang berorientasi akademis antara lain training model, research model, twinning model, pelatihan terintegrasi, dsb. Beberapa contoh pelaksanaan pola kemitraan oleh SMK misalnya:

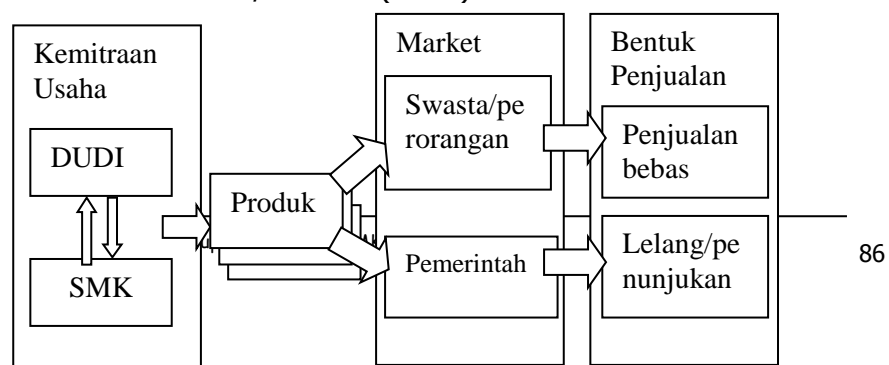
- (1) Inti-plasma, SMK paket keahlian Agribisnis: Tanaman Pangan dan Holtikultura, Perkebunan, Ternak Unggas dan Budidaya Perikanan, dapat menerapkan pola kemitraan inti-plasma. DUDI sebagai inti dan SMK sebagai plasma. Jenis usaha yang dikembangkan antara lain budidaya tanaman sayuran, buah-buahan, tanaman industri, budidaya ikan, dll
- (2) Pola waralaba cocok dilakukan SMK bidang studi keahlian Pariwisata, khususnya paket keahlian Perjalanan Wisata, Tata Boga, Teknologi Pengolahan Hasil Pertanian dan Perikanan. Jenis usaha yang dikembangkan misalnya waralaba di bidang makanan, penjualan tiket, agen travel dari perusahaan yang sudah memiliki brand/merek, dll.
- (3) Pola perdagangan umum cocok dikembangkan SMK bidang studi keahlian Bisnis dan Manajemen dan semua paket keahlian lainnya. Kemitraan dilakukan dengan cara SMK sebagai penyalur atau pemasok barang, produksi barang atau jasa bagi mitra dagangnya. Barang-barang yang dapat diproduksi SMK misalnya makanan, minuman, benda kerajinan, hasil-hasil pertanian, perdagangan dan barang-barang konsumsi sehari-hari dll;
- (4) Pola kerjasama operasional dapat diterapkan SMK paket keahlian Teknik Konstruksi, Teknik Instalasi, Pengelasan, dsb. Kemitraan dilakukan dengan cara DUDI melibatkan beberapa pekerjaan proyek yang sifatnya sementara sampai pekerjaan selesai misalnya proyek pemetaan lahan, proyek pembangunan taman, gedung, jalan, jembatan, pembangunan masyarakat desa, dsb;
- (5) Pola penyumberluaran dijalankan pada bidang dan jenis usaha yang bukan merupakan pekerjaan pokok dan/atau bukan komponen pokok DUDI. SMK dapat sebagai penyedia dan pelaksana jasa pekerjaan. Contoh pekerjaan yang bisa dikerjasamakan misalnya jasa tenaga lapangan, casual, dsb

- (6) *Resource sharing*, kemitraan dilakukan untuk mencapai tujuan yang didasarkan pada kebutuhan bersama dan menggunakan sumberdaya yang tersedia di lembaga yang bermitra (DUDI dan SMK). Contoh kemitraan yang menggunakan model ini misalnya jika DUDI menyediakan peralatan praktik yang diperlukan oleh siswa SMK sebagai calon tenaga kerja. Pada umumnya, model kemitraan ini dilakukan oleh industri besar berproduksi dengan alat-alat berat kemudian menyediakan tempat praktik yang tidak mungkin dimiliki SMK. Sharing sumberdaya tidak terbatas pada peralatan praktik saja tetapi juga pada instruktornya.
- (7) *Asset-Based Community Development (ABCD) model* merupakan model kemitraan yang dilakukan dengan cara membangun aset lokal secara berkelanjutan (Kretzmann, John P. 2009). SMK perlu diberdayakan agar mampu mengelola sumberdayanya sendiri dengan membekali berbagai keterampilan usaha. Contoh: SMK membuka *teaching factory* atau *teaching industry* dengan bimbingan DUDI sampai usaha yang dikelola SMK berhasil sukses. Model kemitraan berbasis pengembangan masyarakat ini menuntut SMK untuk berpartisipasi aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan perencanaan tindak lanjut program-program pengembangan yang telah diperoleh.
- (8) *Build – Operation and Transfer (BOT)* kemitraan atau partnership dilakukan melalui usaha bersama yang menggunakan sumber daya dari institusi lain yang lebih maju untuk keperluan produksi. BOT (*Build Operate Transfer*), BOO (*Build Operate Own*), BROT (*Build Rent Operate Transfer*), KSO (Kerjasama operasi/Joint Operation), usaha patungan, ruislag dan sebagainya, merupakan model kerjasama yang dilakukan dengan cara mengundang pihak swasta untuk berpartisipasi dalam pengadaan proyek pemerintah. Sektor swasta berperan dalam hal mendesain, menyediakan keuangan, membangun dan mengoperasikan fasilitas untuk

kemudian akhirnya, setelah masa konsesi tertentu, kepemilikan ditransfer kepada pemilik tanah atau pemerintah (Gede Abdhi Prabawa, 2013)

*Build, Operation* dan *Transfer* merupakan satu kesatuan rangkaian kegiatan yaitu: (1) *Build*: membangun sarana dan prasarana dan fasilitas, pusat pengembangan staf, dan transfer pengetahuan; (2) *Operation*: mengelola organisasi yang baru dirintis: manajemen program, pengembangan, QA, pemeliharaan, perbaikan, dan dukungan produk; (3) *Transfer* mendaftarkan anak perusahaan baru ke pelanggan, mentransfer aset, dan serah terima pengoperasian.

*Joint enterprise* dan *joint venture* merupakan dua jenis BOT yang punya peluang dilakukan oleh SMK. *Joint enterprise* atau kerja sama penanaman modal dengan membentuk badan hukum baru; Kerjasama ini pada umumnya dilakukan oleh SMK yang telah unggul dan dipercaya. Contoh *joint enterprise* misalnya pendirian Solo Technopark sebagai pusat teaching factory SMK di kota Solo. *Joint venture* atau usaha kerja sama yang dilakukan antara penanam modal asing dengan modal nasional semata-mata berdasarkan perjanjian dengan tidak membentuk badan. Contoh kerjasama model BOT yaitu: pemerintah atau swasta mendirikan eduhotel, bengkel servis kendaraan, bengkel produksi, dan sebagainya. Pada awal operasi, mitra SMK melatih manajemen dan keterampilan produksi sampai pengelola bisnis SMK mampu menjalaninya. Keuntungan dinikmati bersama oleh kedua belah pihak yang bekerjasama sampai SMK mampu mengembalikan modal investasi. Setelah itu, pengelolaan bisnis mestinya dikembalikan ke SMK supaya SMK lebih mandiri dalam membiayai pendidikan. Konsep kerjasama lembaga pendidikan dan dunia usaha/ industri (DUDI) diilustrasikan di Gambar 18



### Gambar 18. Konsep Kemitraan SMK-Industri

Ilustrasi kerjasama lembaga pendidikan dengan DUDI pada Gambar 18 menunjukkan bahwa banyak sektor-sektor perdagangan dan jasa yang membutuhkan kerjasama. Lembaga pendidikan dapat menjadi pemasok barang maupun tenaga kerja terampil pada jenis usaha perdagangan (mini market, toko, grosir, dll), industri pariwisata (hotel, restoran dan catering), kecantikan dan seni pertunjukkan maupun pada industri rancang bangun. Di masa depan, pendidikan kejuruan akan menjadi lembaga pendidikan yang mandiri dan klaster-klaster industri yang kompetitif.

Kerjasama SMK dengan DUDI menerapkan prinsip saling menguntungkan, saling memperkuat dan saling memerlukan. Kemitraan dapat memberi manfaat yang saling menguntungkan jika DUDI menjadi tempat praktek kerja SMK dan DUDI memanfaatkan SMK untuk meningkatkan citra DUDI di masyarakat. Kemitraan dapat saling memperkuat untuk menghadapi pesaing dari luar, misalnya jika SMK menjadi pemasok bahan baku/*sparepart* yang dapat dipercaya, murah dan berkualitas. SMK diperkuat oleh industri jika mendapat kepercayaan untuk mengelola sebagian dari sistem produksi industri sehingga SMK mampu menjadi contoh bagi SMK lain. Kemitraan dapat saling memerlukan jika SMK memerlukan DUDI untuk menerima tenaga kerja lulusan SMK dan industri memerlukan SMK sebagai tempat *training center* calon tenaga kerja industri tersebut.

## **BAB VI BEST PRACTICES TEACHING FACTORY SMK'**

Ada beberapa model pelaksanaan *teaching factory* yang telah dilakukan di SMK dan dapat ditiru oleh SMK lainnya. Pertama: SMK dapat menjadi mitra kerjasama industri dengan mengerjakan bagian produk industri/order sebuah perusahaan yang telah menjalin kerjasama dengan SMK seperti industri otomotif, perakitan komputer/laptop, dsb. Industri yang bekerjasama dengan SMK terlibat dalam pengawasan produk; Kedua: SMK mendirikan unit produksi dengan membuat produk/layanan jasa yang terstandar atau eksklusif sesuai dengan trend permintaan konsumen seperti jasa catering, hotel, souvenir, busana, dll; Ketiga: SMK menjadi penyalur atau penyedia layanan perdagangan umum seperti membuka warung, cafetaria, koperasi, dsb. Dalam makalah ini dipaparkan hasil kajian pengembangan *teaching factory* dari beberapa SMK di Indonesia

### **A. SMK Negeri 6 Semarang**

Semarang (ANTARA News, 30 Juli 2012) - Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 6 Semarang memproduksi beraneka kue kering seperti kastengel, nastar keju, putri salju, dan chocochips untuk melayani permintaan selama Ramadan. "Pembuatan kue-kue kering ini dikerjakan oleh siswa kelas XII Jasa Boga dengan kapasitas produksi sekitar 300 toples per hari."

### **B. SMKN Pringkuku Pacitan**

SMKN Pringkuku Pacitan Kompetensi Keahlian Teknologi Pengolahan Hasil Pertanian (TPHP) membuat snack dan minuman. Snack yang dibuat antara lain keripik ketela, pop corn, dan minuman yang dibuat adalah jus buah. Kegiatan pembuatan produk unggulan dilakukan sore hari dengan memanfaatkan peralatan TPHP yang lengkap. Peralatan yang

dimiliki meliputi vacum frying berkapasitas 5 kilogram untuk menggoreng keripik buah, cool dispenser untuk mendinginkan bahan cair, juice ekstraktor untuk membuat jus buah. fruit cutter untuk memotong buah, mesin pembuat pop corn, mesin sari kedelai, mesin penapis untuk meniriskan minyak goreng, dan masih banyak lagi mesin pengolah hasil pertanian lainnya



Gambar 1. Unit Produksi Patiseri SMKN 6 Semarang



Gambar 2: Unit Produksi Minuman dan Snack SMKN Pringkuwu Pacitan



### C. SMKN 3 Purwokerto

SMKN 3 Purwokerto memiliki beberapa unit usaha yaitu: (a) katering dan kafetaria: menerima pesanan nasibox, lauk pauk untuk sehari-hari, prasmanan, wedding dan kafetaria; (b) kue dan roti: menerima pesanankuekering dan roti untuksnack box, prasmanan; (c) produksi busana: menerima pesanan pengadaan pakaian seragam, daster, sprej, dan lenan; (d) salon kecantikan: menerima pangkas rambut, rebonding, creambath, facial, pedi & medicure, body massage; (e) Hotel dan laundry : persewaan kamar hotel dan laundry. Pelanggan dari Instansi, sekolah/ perguruan tinggi maupun pesanan pribadi.



Gambar 13: TEFAC Catering Prima Jaya SMK 3 Purwokerto

### D. SMK Negeri 2 Subang

SMK Negeri 2 Subang pada awalnya merupakan SMK Pertanian yang kurang diminati masyarakat. Dengan inovasi kepala sekolahnya saat itu, SMK negeri Subang saat ini telah berhasil menjadi SMK terkemuka yang patut diteladani karena mampu melayani pendidikan gratis untuk masyarakat miskin dan menghasilkan lulusan yang langsung terserap di dunia kerja. Berikut adalah tahapan dalam pengembangan edupreneurship di SMKN 2 Subang: (a) mendidik karakter

dasar disiplin, sehat, kuat, dan mudah beradaptasi dan mampu bersaing melalui kegiatan latihan dasar ketarunaan dan kegiatan lain yang menunjang; (b) menjalin kerjasama dengan DUDI dan meyakinkan DUDI jika SMK mampu melakukan pekerjaan yang dituntut industri; (c) mendirikan plasma usaha yang banyak menyerap tenaga kerja dan melatih keterampilan produktif; (d) memberdayakan masyarakat pada program kelas termediasi yaitu praktikum pada proyek-proyek dari Dinas Pertanian, Dinas Perikanan maupun aktivitas masyarakat setempat tanpa mengorbankan standar pendidikan yang telah ditetapkan; (e) setiap program studi keahlian memiliki lebih dari satu kegiatan unit usaha yang didasarkan pada *customer need analysis*. Siswa mampu memiliki penghasilan sendiri dan dapat digunakan untuk membiayai sekolahnya; (f) memperluas jaringan kerjasama dengan beberapa perusahaan di luar kota dan (g) selalu melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja.

Hasil yang telah dicapai SMKN 2 Subang adalah:

No	Program Keahlian	Jenis Usaha	Volume Usaha	Nilai usaha
1	BIAT	Pembenihan Ikan	12000m2	25 jt/periode
2	Budidaya Tanaman	Tanaman Hias, sayuran dan Buah	1ha/100 tanaman per periode	48 juta/periode 2 jt/periode
3	Budidaya Ternak	Pembibitan ternak sapi	9 ekor	18 jt.
		Ternak unggas	2500 ekor	35 jt
5	Pengolahan Hasil Pertanian	Sari buah nenas	3600 cup	3,6 jt
6	Tata Boga	Catering	7800 porsi	35 jt/vln
7	Teknik Mekanik Otomotif	Wiiring Harnesa	144.000 pct	88,1 jt/bln

Sumber: Fauzia Hisyam (2014)

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Haris. (2013). Peranan Pendidik dalam Pembelajaran Berbasis *Teaching Factory* di Sekolah Menengah Kejuruan. *Kiat BISNIS* Volume 5 Nomor 2 Juni 2013
- Agrawal, R. (2013). How to Identify and Select a Business Opportunity and Then Implement the Business Idea? A Case on Edupreneurship in India *Journal of Business Studies Quarterly*, 2013, Volume 4, Number 4
- Alanrazee. (9 Januari 2012). *Presentation on Teacherpreneurship* (Part 2) diperoleh dari alanrazee.wordpress.com/presentation-on-teacherpreneurship-part-2/
- Alberta Education. (2008). *Emerging technologies in the 21st century: summary of final reports educational technology*. Branch: Alberta Education
- Badan Pusat Statistik. (2011). *Pengangguran terbuka menurut pendidikan tertinggi yang ditamatkan*. Sumber: Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS)
- Baker, Gary. (2000). *Marketing Management*. Twelved Edition. New York: MC Graw Hill, Inc
- Brinckmann J. (2007) *Competence of top management teams and success of new technology-based firms: a theoretical and empirical analysis concerning competencies of entrepreneurial teams and the development of their ventures*, Wiesbaden: DUVInternational Commission on Education for the 21st Century: (2012). *Developing 21st Century Competencies: An International Concern*. <http://www.unesco.org>.
- Chris Phelan & Richard Sharpley. (2012). *Exploring Entrepreneurial Skills and Competencies in Farm Tourism* CJPhelan@uclan.ac.uk School of Sport, Tourism & The Outdoors, University of Central Lancashire
- Deborah Salas. (2012). *Parent/Student Handbook: A Guide for Parents and Students*. EduPreneurship Student Center
- Departemen Pendidikan Nasional (2002), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1*.

- Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Cambridge University Press
- Engel, James F., Blackwell, Roger D. & Miniard, Paul W. (1995). *Perilaku Konsumen*. Alih Bahasa: F. X. Budiyanto, Jilid I, Binarupa Aksara, Jakarta.
- (1996). *Perilaku Konsumen*. Alih Bahasa: F. X. Budiyanto, Jilid II, Binarupa Aksara, Jakarta
- Fandy, Tj & Diana, A. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset
- Fauzia Hisyam Azzahro. (2014). Program teaching factory di SMKN 2 Subang. Yogyakarta: University Network for Governance Innovation: FISIPOL UGM . diunduh dari [igi.fisipol.ugm.ac.id](http://igi.fisipol.ugm.ac.id)
- Fimela (2 September 2013). *Lifestyle relationship*, tips sukses cerdas siasati perbedaan generasi di kantor. Diakses dari <http://www.fimela.com/>
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Longterm Orientation in Buyer-Seller Relationship, *Journal Marketing*. 58, pp. 1-19.
- Gasperz, V. (1997). *Manajemen kualitas dalam industri jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Hirdinis. (17 September 2009). Kepuasan dan Loyalitas Konsumen, *Seminar Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Fakultas Ekonomi PKK Mercubuana
- Hubanic, A., & Hubanic, V. (2009). Brand Identity and Brand Image
- I Nyoman Gali Darmawan, Bambang Sumitro, Sulton Djasmi. *Evaluasi manajemen teaching factory pada unit produksi training hotel Sekolah Menengah Kejuruan Kridawisata Bandar Lampung*. FKIP Unila: Jl. Soemantri Brojonegoro No.1, Gedung Meneng, Bandar Lampung
- International Commission on Education for the 21st Century: (2012). *Developing 21st Century Competencies: An International Concern*. <http://www.unesco.org>
- Ikhwan Alim. (2010). Peranan ITB dalam Pengembangan Kewirausahaan. Menteri Koordinator

Pengembangan Kemahasiswaan Kabinet KM ITB 2009-2010.  
Diperoleh dari <http://ikhwanalim.wordpress.com/>

Karnataka (2010). *Edupreneurship: An Analysis of Factors contributing to the Success of Manipal Experiment*. Mahatma Gandhi Memorial College Udupi 576 102  
[sureshmayya@hotmail.com](mailto:sureshmayya@hotmail.com)

Kkohl. [Edublogs.org](http://Edublogs.org) (26 Januari 2014) *Welcome to Teacherpreneurship!* Provided by [WPMU DEV -The WordPress Experts](#)

Kotler, Philip. (1994) *Marketing management. 8th ed.* New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall

Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*. Harlow, Boston MA: Pearson Education

Le Deist F. D. and Winterton J. (2005) What is competence? *Human Resource Development International* 8(1): 27-46

Man T. W. Y. (2006) Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. *Education + Training* 48(5): 309-321.

Man T. W. Y., Lau T. and Chan K. F. (2002) The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing* 17(2): 123-142

Mitchelmore, S. and Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 16(2): 92-111

Monroe, Allard C.R. Van Riel et al., (2005). *Marketing Antecedent of Industrial Brand Equity: An Empirical Investigation in Specialty Chemical*. *Industrial Marketing Management* (12) 841-847

Oakland. (1993). *Total quality management*. Oxford: Butterworth-Heinemann

- Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing* (Special Issue). 63, pp. 33- 44
- Oxford Project. (2012). *Leading through Edupreneurship*. Copyrighted to Oxford Community Schools,
- Philip G. Altbach, (2006), Tiny at the Top, *The Wilson Quarterly*, 30 No. 4 Aut, pp. 49-51
- Phelan, C. & Sharpley, R. (2012) *Exploring Entrepreneurial Skills and Competencies in Farm Tourism* . C.J. Phelan@uclan.ac.uk School of Sport, Tourism & The Outdoors, University of Central Lancashire
- Point Development International. (2006). *Standar Sistem Manajemen Mutu*. Smart Partner and Solution
- Rahmat Kurniawan. (2013). Pengaruh Penerapan Model Pembelajaran *Teaching Factory* 6 Langkah (Tf-6m) dan Prestasi Belajar Kewirausahaan Terhadap Minat Wirausaha . **INVOTEC**, Volume X, No.1, Februari 2014 : 57- 66 Program Studi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: The future beyond brands*(1st ed.). New York: Powerhouse Books
- Robinson. (1994). Ensuring quality in the planning and development of distance learning courses. Paper presented at the 20<sup>th</sup> *Anniversary International Conference on Distance Learning*. Colombia: September 20-22, 1994. <http://tojde.edu.tr>
- Rozhan, (1999;) *A study of quality assurance practices in the Universiti Sains Malaysia*. <http://tojde.anadolu.edu.tr>. Diakses tanggal 10 Oktober 2006
- Sallis, E. (1993) *Total quality management in education*. London: Kogan Page
- Shaila D. Desai. (2013). Indian economy and scope for edupreneurship, under entrepreneurship programme. *Golden Research Thoughts* Volume 2, Issue. 9, March.

2013, ISSN:-2231-5063. Available online at [www.aygrt.isrj.net](http://www.aygrt.isrj.net)

Shri Achintya (2012). *Entrepreneurship: concept and definition*. Associate Faculty Member Indian Institute of Entrepreneurship (Ministry of Industry, Department of SSI & ARI) Government of India Basisthat Chariali, Lalmati, 37, N.H. Bypass, Guwahati - 781029

Schallenkamp K. and Smith W. L. (2008) Entrepreneurial skills assessment: the perspective of SBDC Directors. *International Journal of Management and Enterprise Development* 5(1): 18-29.

Schiffman, L.G., Kanuk, L.L., & Wisenbirt, J. (2009). *Consumer Behavior*(10th ed.)

Schiffman, Leon G and Leslie Lazar Kanuk. 2001. *Consumer Behavior*. Seven Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Smith, J.B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *The journal of marketing theory and practice*, 15(1), 7-23

Tyco elektronik. (2003). *TQM proses*. Harrisburg: Tyco Electronics Corporation

Winterton J., Le Deist F. D. and Stringfellow E. (2006) *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*, Luxembourg: The EU Centre for the Development of Vocational Training

Wickham P. A. (2006) *Strategic Entrepreneurship*, Harlow: Pearson Education.

Yosefina Rasyanti Munthe, etika kerja bersama tim antar lintas generasi untuk kesuksesn BKKBN PT ARA Indonesia [www.araindonesia.com](http://www.araindonesia.com)

Zimmerman, T.W., Scarborough N.M., (1998). *Essentials of Entrepreneurship & Small Business Management*. Prentice Hall, New Jersey, Second Edition